الذكاء الاجتماعي

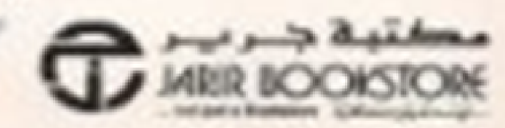
علم النجاح الجديد



ما وراء حاصل الذكاء، والذكاء العاطفي،
تطبيق نظرية الذكاء المتعدد على أشكال التفاعل الإنساني

كارل ألبريخت

التمهيد بقلم: وارين بينيس



الذكاء
الاجتماعي


بسم الله الرحمن الرحيم



العنوان		الرقم
المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)		
ص. ب ٣١٩٦	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	+٩٦٦ ١ ٤٦٥٦٣٦٣
المعارض. الرياض (المملكة العربية السعودية)		
شارع العليا	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٧٧٣١٤٠
الحياة مول	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٠٥٧٠١٠
طريق الملك عبدالله (حي الحمرا)	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٧٨٨٤١١
الدائري الشمالي (مخرج ٥/٦)	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٧٥٤٧١٠
القصيم (المملكة العربية السعودية)		
شارع عثمان بن عفان	تليفون	+٩٦٦ ٦ ٣٨١٠٠٢٦
الخبر (المملكة العربية السعودية)		
شارع الكورنيش	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٨٢٤٩١
الدمام (المملكة العربية السعودية)		
الشارع الأول	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٠٩٠٤٤١
الاحساء (المملكة العربية السعودية)		
المبرز طريق الظهران	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٥٣١١٥٠١
الجبيل - الجبيل الصناعية	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٣٤٠١٥٥٥
جدة (المملكة العربية السعودية)		
شارع صاري	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧٣٢٧٢٧
شارع التحلية	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧١١١٦٧
شارع الأمير سلطان	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٤٢٠٢٠٥٠
شارع عبدالله السليمان (جامعة بلازا)	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٨٧٢٧٤٣
مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)		
أسواق الحجاز	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٥٦٠٦١١١٦
المدينة المنورة (المملكة العربية السعودية)		
جوار مسجد القبلتين	تليفون	+٩٦٦ ٤ ٨٤٦٦٧٦١
الدوحة (دولة قطر)		
طريق سلوى - تقاطع رمادا	تليفون	+٩٧٤ ٤٤٤٠٢١٢
أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)		
مركز الميناء	تليفون	+٩٧١ ٢ ٦٧٣٣٩٩٩
الكويت (دولة الكويت)		
حولي - شارع تونس	تليفون	+٩٦٥ ٢٦١٠١١١
الشويخ - شارع الجهراء (البيبسي)	تليفون	+٩٦٥ ٤٩٢٨٢٣٤

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على :

jbpublications@jarirbookstore.com

إعادة طبع الطبعة الأولى ٢٠٠٨

Social Intelligence

The New Science of Success

Karl Albrecht





المحتويات

تمهيد

بروفيسور وارين بنيس

كارل ألبريخت له أسلوبه المميز، ولديه الكثير من الأفكار الجيدة والجديدة، ويعلم كيف يصيغها بالكلمات. وكما ينم عنوان كتابه، فإنه يعمل على تجسيد فكرة "الذكاء الاجتماعي" التي يحدثنا عنها. إنه يدعونا إلى عالم أفكاره بأسلوب يتميز بالدهاء، ويعمل بحذق على إعادة ترتيب طريقة تفكيرنا بشأن ما كنا نعتقد أننا قمنا بترتيبه بالفعل. ويعد كتابه هذا -المتميز بجودة الأسلوب ودقة البحث- كشفاً جديداً في بقعة كنا نتصور أننا قد فهمناها.

يقوم كارل بالبناء على أعمال هوارد جاردنر ودانيال جولمان وآخرين، ويتخيل بصورة مبتكرة التفاصيل الدقيقة للحياة اليومية، والتفاعلات الصغيرة، والجراح والمتع البسيطة، ويبين تلك المناطق الضعيفة في قلوبنا بلغة ودعابة يبقى صداها يتردد داخلنا. هذا الكتاب الممتع جعلني أقلب صفحاته الواحدة تلو الأخرى: ووجدت فيها جميعاً متعة الاكتشاف والمعرفة، وكيفية أن يحيا المرء حياته وسط حيز اجتماعي (وذكي) رائع. وكما قلت سابقاً، فإن لكارل ألبريخت أسلوبه المميز، وكما سترى، فإن أسلوبه هذا سيفلح معك ويؤثر فيك.

وكما قال فيكتور هوجو من قبل: "هناك شيء أقوى من كل جيوش العالم؛ ذلك الشيء هو فكرة جديدة حان وقت ميلادها". وقد تكون فكرة الذكاء الاجتماعي -كما يصيغها هذا الكتاب الرائع على وجه الخصوص- من تلك النوعية من الأفكار. لست أجد وقتاً أنسب من هذا الوقت كي نفهم أنفسنا بشكل جديد، سواء كأفراد أو كأعضاء في المجتمع الإنساني.

إن التغير التكنولوجي يتصاعد بشكل سريع. ونحن الآن في بداية عصر يمكن أن تصبح فيه معارف وأساليب الناس قديمة عتيقة بلا قيمة حتى من قبل أن يبدءوا في تطبيق ما تعلموه في حياتهم العملية. نحن في عصر تضخم المعارف والمهارات، حيث تتضاءل قيمة ما يتعلمه المرء باستمرار. وقد أدركنا أيضاً عصر العلاقات "الافتراضية"، فالناس يتنقلون بين الوظائف، ويغيرون أوطانهم، ويتنقلون بعائلاتهم بحثاً عن فرص جديدة، ويقيمون باستمرار علاقات جديدة، ولكنها دائماً

ما تكون مؤقتة وزائلة. وقد تراجع المفهوم التقليدي للمجتمع بوصفه خبرة محلية لها مكان ثابت ليحل محله نموذج اجتماعي أشبه بالمطار منه بالقرية أو المدينة. وربما يفسر لنا هذا جزئياً مشاعر عدم الأهمية، والغربة، وافتقاد القيمة الفردية التي يقال إنها تميز عصرنا الحالي.

وبينما يحولنا عصر المعلومات وما يصاحبه من تكنولوجيا هائلة إلى مجتمعات افتراضية، فإنني أعتقد أن معظم البشر لا يزالون بحاجة إلى إحساس بوجود صلة شخصية من نوع ما. ومع شيوع المجتمعات الاصطناعية والافتراضية أكثر وأكثر، سوف تتعمق حاجتنا إلى إحساس حقيقي بالمجتمع. ومن المفارقات أن العصر الرقمي سيتطلب من الفرد التحلي بكفاءة اجتماعية أكبر وليس أقل.

لقد قال جون فرانك الحائز على جائزة نوبل إنه كان يدرك دوماً الفكرة الجيدة ما أن يسمعها بسبب ما ينتابه حينها من إحساس بالفزع. وهكذا حال الأفكار الجيدة؛ فهي تدعونا إلى رحلة استكشافية تخبئ لنا كلاً من الخوف والبهجة معاً؛ الخوف من التقلبات العاطفية والفكرية، والابتهاج الحكيم بما تحمله هذه الرحلة من احتمالات.

يقدم لنا كارل ألبريخت إطاراً مبسطاً ولكنه رائع لفهم الذكاء الاجتماعي كمجموعة من خمسة مكونات للكفاءة في الحياة والقيادة: الوعي الموقفي، الحضور، الأصالة، الوضوح، التعاطف. وبوسعي أن أعرض باستفاضة لدور كل من تلك المفاهيم في تكوين فهمي للقيادة، والذكاء الاجتماعي، وتفاعلات المجتمع البشري، إلا أنني أدع هذه المهمة له، وهو الأمر الذي قام به بكفاءة بالغة في الصفحات التالية.

شكر وتقدير

أود أن أثني على ما قدمه د. ستيف ألبريخت من إسهام في هذا الكتاب، وهو الزميل والشريك والصديق الأعز. وبوصفه مستشاراً، ومحاضراً، ومؤلفاً، وخبيراً في موضوع هذا الكتاب، فإنه كان مرجعي وعوني في وضع هذا الكتاب.

أشكرك أيها الرفيق.

مقدمة

"أنت مخطئ. مخطئ تماماً، وسوف أخبرك بالسبب".

لعل تلك العبارة –وبعض العبارات الأخرى التي تلتها– كانت السبب في خسائر تقدر بملايين الدولارات لشركة كنت أعمل بها منذ سنوات عديدة مضت.

كان سامعها أحد الخبراء الفنيين المدنيين المرموقين ممن عملوا بوزارة الدفاع الأمريكية. أما قائلها فكان أحد شركائي، جاك (وهو ليس اسمه الحقيقي)، الذي كان شاباً ذا معرفة فنية متخصصة، إلا أنه كان يفتقر إلى المهارات الاجتماعية المطلوبة.

كنت أنا وهو في أول لقاء لنا مع الخبير الحكومي. تمثلت مهمتنا في إقامة علاقة تمكننا من تعريفه هو وزملائه بقدراتنا الفنية كشركة خاصة، وبالتالي توفير فرصة تنافسية لها كأحد المقاولين الذين تتعامل معهم الوزارة.

طرح الخبير الحكومي للتو رأياً قوياً –وإن كان يفتقر إلى ما يدعمه– حول التوقعات المستقبلية لنوع معين من التكنولوجيا. إلا أن زميلي جاك –الذي كان من الواضح أنه لم ينتبه للسياق الأهم الذي يجري حوارنا من خلاله– لم يستطع أن يدع هذا الرأي الخاطئ يمر بلا رد. وجد أن عليه أن يصحح آراء الرجل. وقبل مرور وقت طويل، احتدم الجدال بينهما.

وبدلاً من أن نحقق هدفنا المتمثل في إقامة علاقة ناجحة، سرعان ما وصلنا إلى العكس من هذا تماماً. وقبل أن أتمكن من إعادة الحوار إلى أرضية محايدة، كان الضرر قد وقع بالفعل. ولم ننجح أبداً في عقد اجتماع آخر معه أو مع أي من زملائه.

تولدت لدي قناعة أن زميلي جاك كان يتميز بالفعل بنوع من "الذكاء المجرد" –أي حاصل الذكاء– إلا أن ذكاءه الاجتماعي كان بالغ القصور.

اندهشت كثيراً -خلال عقدين من الزمان أو أكثر منذ حدوث تلك التجربة- بينما كنت ألاحظ الاختلافات في الأساليب التي يدير بها الناس خبراتهم وتفاعلاتهم الشخصية. وتوصلت بالتدريج إلى قناعة بأن هذه القدرة على "التواصل مع الناس" تمثل نوعاً من "الذكاء" في حد ذاتها؛ ذكاء يختلف تماماً عن النمط المعتاد من حاصل الذكاء، والذي كان محور دراسات مستفيضة من جانب الأكاديميين، وعلماء النفس، والمعلمين. فبدأت أدرس هذه المجموعة الخاصة من القدرات، محاولاً وضع إطار مترابط لوصفها، وملاحظتها، والأهم، تنميتها ما أمكن ذلك.

بالطبع كانت أولويتي الأولى-بصورة أنانية- تتمثل في فهم قدرتي الخاصة على الارتباط بالآخرين والتأثير فيهم، وأن أتعلم أساليب هذا بشكل أفضل. ولكن، بخلاف هذا، كان من الواضح على الدوام أن وضع نموذج وصفي للكفاءة الاجتماعية سيكون بمثابة مصدر مفيد في العديد من جوانب التطور الإنساني.

إن مفهوم الذكاء الاجتماعي كواحد من مجموعة من القدرات الأساسية المطلوبة في الحياة يمثل بالتأكيد فكرة جاء وقتها المناسب. إنه يبلور الكثير مما نعرفه عن أحد الأبعاد المهمة للفعالية الإنسانية.

ربما كان أفضل فهم للذكاء الاجتماعي يتمثل في أن ننظر إليه كواحد من مجموعة أكبر من القدرات المتداخلة. لقد ظل أستاذ هارفارد، البروفيسور هوارد جاردنر وكثيرون غيره، يؤكدونّ، منذ بضع سنوات حتى الآن، على فكرة أن الذكاء البشري ليس عبارة عن سمة واحدة منفردة، كما كان يرى أصحاب مدرسة حاصل الذكاء العقلي. فوفقاً لما يراه جاردنر، فإننا كبشر نمتلك نطاقاً كاملاً من أنماط الذكاء المختلفة عن بعضها البعض، أو أبعاد أساسية للقدرة. وحتى المؤسسة التعليمية أصبحت تقبل وجهة نظر جاردنر؛ من حيث المبدأ على الأقل. وتظل مسألة مدى جودة تطبيق المفهوم على النسق التعليمي مسألة قابلة للنقاش.

لقد حان الوقت لجلب مفهوم البروفيسور جاردنر الذي أسماه "الذكاء المتعدد" Multiple-Intelligence -الذي يعرف اختصاراً باسم MI- إلى وعينا اليومي. ومع قليل من التحرر في تناول نظريته المتطورة وترجمة أصناف الذكاء المتنوعة إلى لغة يفهمها الشخص العادي، قمت بتحديد ستة أنواع رئيسية من الذكاء: الذكاء المجرد (التفكير العقلي الرمزي، من نوع حاصل الذكاء)؛ الذكاء الاجتماعي (وهو موضوع هذا الكتاب)؛ الذكاء العملي (إنجاز الأعمال)؛ الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي وإدارة الخبرة الداخلية)؛ الذكاء الفني (الإحساس بالشكل والقالب والتصميم.

وتذوق الآداب والفنون والموسيقى وغير ذلك من الخبرات الشمولية)؛ الذكاء الحركي (القدرات البدنية الرياضية والموسيقية وغيرها).

تلك الأنماط الستة الأساسية للذكاء -الشبيهة بأوجه المكعب الستة- تتضافر لتشكل كلاً واحداً. ومن المؤكد أن الإنسان الذي عاش خلال عصر النهضة -العصر يعتبره الكثير منا نموذجاً للنجاح- كان يتمتع بمجموعة متكاملة وقوية من كل هذه الأنواع من الذكاء.

وفي السنوات الأخيرة، صنع د. دانيال جولمان اهتماماً عاماً باحتمالات وإمكانيات تطوير نموذج الذكاء المتعدد من خلال كتابه الذي صدر بعنوان "الذكاء العاطفي" Emotional Intelligence: Why It May Be More Important than IQ. وقد أضفى القبول المتزايد لمفهوم "الذكاء العاطفي" EI -أو EQ كما يفضل البعض تسميته- شرعيةً على فكرة الذكاء باعتباره بعداً من أبعاد القدرة يمكن للناس دراسته والتفكير فيه وتعلمه وتحسينه.

لقد حققت إسهامات جاردنر وجولمان والآخرين المجتمعة في نظرية الذكاء المتعدد الكثير من الفوائد؛ خاصة عن طريق إضفاء الشرعية والقبول على مفهوم الذكاء المتعدد، وكذلك عن طريق جذب انتباهنا إلى الأبعاد الأخرى. فمن خلال تقديم نموذج لتوصيف وتقييم وتطوير الذكاء الاجتماعي، صار بوسعنا الآن إضافة جزء مهم إلى الصورة الكاملة لمفهوم الذكاء المتعدد.

بمقدورنا تعريف الذكاء الاجتماعي على أنه مزيج من الفهم الأساسي للآخرين -نوع من الوعي الاجتماعي الاستراتيجي- ومجموعة من المهارات اللازمة للتفاعل معهم بنجاح. ويمكن إيجاز هذا التوصيف للذكاء الاجتماعي على النحو التالي:

...القدرة على الانسجام والتآلف الجيد مع الآخرين
وكسب تعاونهم معك.

ويمكننا التفكير في الطرفين المتناقضين -الحد الأدنى والحد الأقصى- للذكاء الاجتماعي بأسلوب مجازي على أنهما إما "ضار" وإما "معزز"، بالتتابع. والسلوكيات الضارة، بطبيعتها، هي تلك السلوكيات التي تجعل الآخرين يشعرون بانعدام القيمة، أو النقص، أو الغضب، أو السخط، أو الذنب. أما السلوكيات المعززة فهي تلك التي تجعل الآخرين يشعرون بالقيمة، والقدرة، والحب، والاحترام،

والتقدير. الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء الاجتماعي -أولئك الذين يمتلكون الوعي الاجتماعي ويمارسون السلوكيات المعززة- يجذبون الآخرين إليهم. أما أصحاب الذكاء الاجتماعي المحدود -أولئك الذين يؤذون الآخرين في الأساس- فإنهم ينفرون الآخرين منهم. وهكذا، نجد أن التعبير القديم بشأن "الشخصية المغناطيسية" قد يكون صحيحاً تماماً.

يبدو أننا متأخرون في جعل مفهوم الذكاء الاجتماعي أولوية تنموية في العملية التعليمية، والمدارس العامة، وكذلك في العمليات التعليمية للكبار، وفي مجال الأعمال التجارية. إن الأطفال والمراهقين بحاجة إلى تعلم كسب الألفة والاحترام الذي يتوقون إليه. كما يحتاج طلبة الجامعة إلى تعلم التعاون والتأثير في الغير بشكل فعال. وأيضاً يفتقر المديرون إلى فهم مرءوسيهم والتواصل معهم. وخبراء التكنولوجيا من أمثال "جاك" أيضاً بحاجة إلى فهم السياق الاجتماعي وتحقيق أهدافهم من خلال العمل من منطلق التعاطف والتفهم. فكافة البشر الناضجين -سواء في حياتهم المهنية أو حياتهم الشخصية- بحاجة إلى اكتساب القدرة على تقديم أنفسهم بشكل فعال وكسب احترام من يتعاملون معهم. الذكاء الاجتماعي يمكن أن يقلل الصراعات، ويخلق بدلاً منها تفاهماً وتعاوناً، ويستبدل التعصب والاستقطاب بالفهم، ويدفع الأشخاص إلى تحقيق أهداف مشتركة.

من المؤكد أن هذا الكتاب ليس هو الكلمة الأخيرة في هذا الموضوع، كما أنه في واقع الأمر ليس الكلمة الأولى. فطموحي المتواضع يتمثل في أن يكون إسهاماً في بناء نطاق من القبول والاهتمام، وتطبيق هذه المبادئ المهمة في ثقافتنا، وفي مجال الأعمال، والتعليم. إنه ليس كتاباً عن فنون الطبخ أو أحد كتب مساعدة الذات التي تتناول موضوع الانسجام مع الناس. إنه كتاب يحوي العديد من القصص والأمثلة والمقترحات، وأساليب تقييم الذات، والتطور. إلا أن غرضه الأساسي يظل هو التحفيز على التأمل العميق.

لقد سبق أن قال روائي الخيال العلمي الأسطوري والمعلق الاجتماعي إتش. جي. ويلز: "إن الحضارة تتحول أكثر وأكثر إلى سباق بين العلم والكارثة". وكتعليق أخير أقول إن الذكاء الاجتماعي قد يكون -على المدى الطويل- أحد أهم عناصر بقاء الجنس البشري.

١

"ذكاء" من نوع مختلف

"هناك شيء أقوى من كل جيوش العالم؛
ذلك الشيء هو فكرة جديدة حان وقتها".

– فيكتور هوجو

من المؤكد أن كل إنسان يعرف شخصاً واحداً على الأقل –والأرجح أنه يعرف كثيرين– لا يستمتع بوجوده معه. وكثيراً ما نسمع الناس يقولون أشياء من قبيل:

"كم يزعجني الاضطرار لزيارة والدي في هذه العطلة؛ لقد علمت للتو أن أمي ستثير مشكلة كبيرة مع أبي، ولن تتوقف عن توجيه الانتقادات إليّ طيلة فترة وجودي معهما. لست أدري حتى لماذا أواظب على زيارتهما. إنه الشعور بالذنب على ما أعتقد".

وقد يقول آخرون عبارات من قبيل:

"إنني أمقت عملي؛ فرنيسي يتصيد لي الأخطاء في كل ما أقوم به. أظن أنه يجب علي البدء في البحث عن وظيفة جديدة في مكان أفضل".

أو:

"ربما كان علينا أن نتجاهل دعوته للخروج معنا؛ فما أن يرافقنا حتى نعجز عن الفكاك من أسر مجادلاته طوال الليل".

أو:

"أرى أن علينا دعوتها لتناول الغداء معنا، إلا أنني لا أحتمل سماع قصصها عن ذلك الطلاق مرة أخرى. يبدو أنها لا تستطيع التحدث عن شيء آخر".

معظمنا يستطيع تحديد نقاط الضعف والقصور في الذكاء الاجتماعي للآخرين ببراعة تفوق كثيراً قدرتنا على تحديد المزايا ونقاط القوة؛ إنك تعرف الذكاء الاجتماعي عندما لا تراه. فنحن ننجذب بلا وعي إلى الأشخاص الذين يمتلكون الذكاء الاجتماعي، ولكننا ننفض سريعاً بوعي عن أولئك الذين لا يمتلكونه. وماذا عن أولئك الذين يقعون في منتصف معيار الكفاءة الشخصية؟ "إما أن نتقبلهم وإما أن نرفضهم".

كم من الناس يرون أن الآباء أو الأقارب ليسوا سوى عنصر سلبي في حياتهم بدلاً من أن يعدوهم ضمن أقرب المقربين إلى قلوبهم؟ كم منا انفصل عن عائلته، عاطفياً على الأقل، إن لم يكن فعلياً؟ كم من الآباء يشكون من أن أولادهم يتجاهلونهم أو غير راغبين في زيارتهم؟

الأشخاص الذين يتمتعون بعلاقات عائلية وطيدة ومعززة غالباً ما يشعرون بالحيرة أمام المصاعب التي يصفها الآخرون فيما يتعلق بالتعامل مع الأقارب. ولكن حتى في العائلات التي تسمى بالسعيدة، قد يتعامل بعض الأشخاص المعينين مع الآخرين بأساليب تجعلهم يشعرون بالغربة والعزلة.

وعلى النقيض، فإن معظمنا لديه بعض المعارف الذين يعتبرهم مقربين بشدة: هؤلاء أناس نشعر معهم بالراحة، والاحترام، والثقة، وبأننا موضع رعايتهم. ضع

المثالين المتناقضين جنباً إلى جنب للحظة -شخص تميل إلى تجنبه وشخص تتوق إلى صحبته- وقارن بين سلوكياتهما للحظة. سرعان ما سيتضح لك أن أحدهما لا يتصرف بطريقة أكثر إيجابية ودعماً من الآخر فحسب، وإنما أنك تشعر أيضاً أن الشخص الإيجابي يعرف، بطريقة ما، عن أساليب التعامل والانسجام مع الناس أكثر كثيراً من الشخص السلبي. إن الأشخاص الإيجابيين يبدو أنهم يفهمون الأمر بشكل صحيح؛ إنهم يفهمون الآخرين، وتعاملاتهم معهم تعكس هذا الفهم بوضوح، ولا تتألف من بعض السلوكيات "اللطيفة" فحسب.

يتألف الشيء الذي نسميه في هذا الكتاب باسم "الذكاء الاجتماعي" من شيئين هما البصيرة والسلوك. إننا نسعى لفهم الفعالية الاجتماعية الإنسانية على مستوى يتجاوز مستوى الصيغ والمعادلات البسيطة؛ يتجاوز استخدام التعبيرات اللطيفة من قبيل "من فضلك" و"أشكرك"، والمجاملات الاجتماعية العادية، كما يتجاوز تلك الأشياء التي تسمى "مهارات التعامل مع الناس" ذات القيمة المفترضة في مكان العمل. إننا نطمح إلى فهم الكيفية التي يتمكن بها الأشخاص الأكثر فعالية وتأثيراً من التعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة ببراعة شديدة، والكيفية التي يعرفون بها -في معظم الأحيان على الأقل- كيفية إشراك الآخرين بطرق ملائمة للسياق العام.

وبوسعنا البدء بتعريف للذكاء الاجتماعي على أنه:

القدرة على الانسجام الجيد مع الآخرين وكسب تعاونهم معك.

هل هو صياغة جديدة لمفهوم قديم إذن؟

كثيراً ما سمعت ممن أتعامل معهم يومياً -من معلمين، ومدربين، وموظفين، ومنظمي مؤتمرات، ومستشارين، وناشرين، ومحررين، وصحفيين- نوعاً من رد الفعل النمطي الآلي تجاه مصطلح "الذكاء الاجتماعي". فعادةً ما يقول الواحد منهم: "بالطبع، فمهارات التعامل مع الناس أمر مهم جداً في عالم اليوم".

إنهم، من خلال اختزال مفهوم الذكاء الاجتماعي في تصنيف قديم معروف وصبغه بتلك الصبغة المألوفة، يخاطرون بعدم فهم أهميته المحتملة. فقد يعيق هذا

الإحساس بالبساطة والألفة إدراك وفهم الذكاء الاجتماعي بوصفه مفهوماً عميقاً ومركباً، وبأنه وجهة نظر شاملة تجاه العلاقات الإنسانية. وهناك في فلسفة الزين الصينية القديمة تعبير يقول:

"إن أكبر عائق أمام تعلم الشيء الجديد هو الاعتقاد بأنك تعلمه بالفعل".

لقد عمل الباحثون الأكاديميون والمنظرون على الذكاء الاجتماعي لسنين عديدة، ومع ذلك، كانت النتائج التي توصلوا إليها مبهمة في الغالب. ففي عام ١٩٢٠، قام باحثون متميزون من أمثال إي. إل. ثورندايك بمحاولة تحديد مجموعة متفردة من المهارات، التي تنفصل عن تلك المرتبطة بالفكرة التقليدية عن الذكاء العقلي، يمكن منها قياس قدرات الفرد الاجتماعية، وربما التنبؤ بنجاحه في التعامل مع الآخرين. أما في المعسكر الآخر، فقد قال رواد مفهوم حاصل الذكاء من أمثال ديفيد ويشلر، في عام ١٩٣٩: "الذكاء الاجتماعي ليس في حقيقته سوى الذكاء العادي مطبقاً على المواقف الاجتماعية". ولم ينتج عن محاولات الربط بين مقاييس القدرات الاجتماعية واختبارات الذكاء في صورتها الأولى سوى نتائج غير حاسمة. وقد انشغل الأكاديميون بتلك المسألة منذ ذلك الحين، محاولين تفكيك مفهوم الفعالية الاجتماعية إلى مجموعة مقبولة من الأبعاد أو الفئات أملاً في وضع أساليب علمية دقيقة لقياسها.

وكنا نحن الأشخاص العاديون، في أثناء هذا، نحاول تعريف جوهر الفعالية الاجتماعية. وقد حاول المنخرطون في مجال الأعمال -من خبراء، ومدربين، ومستشارين، وموظفين، ومديرين- تعريف المهارات الاجتماعية العملية، بغرض مساعدة الموظفين على تنمية وتحسين قدراتهم، أو على الأقل اختيار من يمتلك تلك الفعالية ووضعه في الوظيفة المناسبة. ولم يصادف هذا السعي بدوره سوى نجاح محدود.

على مدار سنوات عديدة، وخاصة خلال العقود القليلة الماضية، ظل المتخصصون في تنمية الشركات والمشاريع التجارية يتحدثون عن "مهارات التواصل"، و"المهارات الشخصية"، و"مهارات التعامل مع الآخرين"، إلا أن حديثهم افتقر إلى التعريفات العملية التي تدعمه. فنجد مثلاً أن العديد من نماذج تقييم أداء الموظفين تشتمل على

قسم يختص بمهارات التواصل، إلا أن الأمر متروك للمدير ليضع هو تقييمه لهذا البعد من الأداء وفقاً لانطباعاته وآرائه الشخصية. فبافتقارهم إلى تعريف متكامل وعملي لتلك المهارات، لم يجد هؤلاء المديرون وغيرهم سوى القليل مما يمكن أن يعولوا عليه بخلاف فكرة الألفة والاعتياد.

وعندما أسأل واحداً ممن يقومون بتقييم الموظفين والحكم عليهم بضعف المهارات الاجتماعية: "ما تلك المهارات التي ترى أنه يفتقر إليها، أو يحتاج إلى تنميتها؟"، فإنه كثيراً ما يفكر في السؤال للحظات قبل أن يبدأ في تعداد العيوب التي لاحظها عليه؛ كما أنه قد يحدد سلوكيات وصفات بعينها يرى أنها غير فعالة أو بها خلل.

على أنني لو طلبت من نفس هذا المدير أن يعدد لي مجموعة كاملة من المهارات التي تعوض هذا النقص الذي يراه في "المهارات الاجتماعية"، فإنه سيجد صعوبة بالغة في ذلك. فبعد أن يعدد لي وبسرعة قائمةً من المهارات المألوفة من قبيل الإنصات، والوضوح، ينفد مخزونه منها ولا يجد أمامه سوى أن يستعين بمجموعة مبهمة من الخصال الشخصية، مثل: "الاهتمام بالآخرين" و"التعاون" و"اللباقة".

تلك التعريفات التقليدية البديهية لمهارات التواصل ضيقت نطاق فهمنا للذكاء الاجتماعي باعتباره مفهوماً أوسع نطاقاً، وقادت كثيرين إلى الرضا بتعبيرات مكررة محفوظة بدلاً من البحث عن نموذج عملي أكثر رسوخاً. لقد رضينا بالفعل ببعض المهارات والأساليب –ومنها "الإنصات الإيجابي" أو "الرسائل التي تستخدم ضمير المتكلم" التي يعبر من خلالها الشخص عن مشاعره وردود أفعاله– ولم نبحث بجدية عن وجهة نظر أكثر تكاملاً.

ويفترض الرأي القائل بضرورة تنمية نموذج أكثر تكاملاً للفعالية الإنسانية –التي تتجاوز المفهوم القديم "للمهارات الاجتماعية"– أن مثل هذا النموذج يمكن أن يفيد الإنسان كأساس يمكنه من فهم المواقف الاجتماعية، أو السياقات التي تتم التفاعلات في إطارها، كما أنه يمكن المرء من اختيار رد الفعل المناسب لموقف بعينه دون الإحساس بالتبعية لمخزون ثابت من الاستجابات اللفظية، وكيفية التعبير عنها، أو اللجوء إلى أساليب حوار جاهزة مسبقاً.

يبدو من المعقول أن نفترض أن القدرة على التصرف بشكل حاذق في نطاق واسع من المواقف الاجتماعية –من قبيل التحدث مع الرئيس في العمل، أو المشاركة

في اجتماع، أو إلقاء عرض تقديمي أمام مجموعة من الزملاء، أو تبادل الخبرات مع شريك الحياة، أو حتى مع صديق حميم، بل وحتى في أثناء مقابلة لنيل وظيفة ما- تعتمد على ما يفوق مجرد معرفة مجموعة من المهارات أو الإجراءات المحددة. إنها تتطلب عمقاً واتساعاً في المعارف الحياتية، ومعرفة خبيرة بثقافة المرء -وربما ثقافات أخرى- وتراكم الخبرات والمعارف الناجم عن مواصلة الملاحظة والتعلم لما يفلح وما لا يفلح في المواقف الإنسانية.

فنجد مثلاً أن "فهم" سياق موقف ما -أي فهم مجموعة الدلائل التي تفسر العلاقات، وقواعد السلوك، وتوجهات ونوايا الأطراف المشاركة- أمر يتطلب فهماً عميقاً لأسلوب التعامل معه. ويبدو لي أن اختزال فكرة الفعالية الإنسانية في بعض من "المهارات الاجتماعية" أمر يقلل من ثراء الفهم وسعة الحيلة وهما اللذان يمكنان المرء من اكتساب فعالية أكبر في التعامل مع الآخرين.

تجاوز حدود حاصل الذكاء IQ

بالنسبة للعديد من الخبراء ودارسي الأداء البشري، كان كتاب Frames of Mind، الذي نشره بروفيسور هوارد جاردنر، أستاذ جامعة هارفارد، عام ١٩٨٣، يمثل نقطة تحول في فهم وتعريف مصادر القدرات العقلية. كما يمثل للبعض الآخر نقطة تحول بالغة الأهمية.

لقد أسقط جاردنر واحدة من الفرضيات الأساسية للمؤسسات التعليمية والسيكولوجية، وهي تحديداً تلك القائلة بأن القدرة العقلية البشرية نتاج صفة واحدة تسمى "الذكاء". ومنذ كتابات ألفريد بنيت في فرنسا -الذي حاول قياس "العمر العقلي" للأطفال- وحتى المحاولات الأولى للجيش الأمريكي -التي هدفت إلى تحديد خصائص عقلية قابلة للقياس لدى الجنود بغرض التنبؤ بمدى نجاحهم في إنجاز مهامهم- ومحاولات كاتيل وآخرين معه في كاليفورنيا، حيث قاموا بالبحث عن معايير يمكن بواسطتها التنبؤ بالنجاح الأكاديمي لطلبة المدارس، ظل مفهوم "حاصل الذكاء" من محاور بحث الثقافات الغربية على مدار خمسة وسبعين عاماً.

لقد دعا العديد من كبار المفكرين في مجال علم النفس التنموي إلى إلغاء اختبارات الذكاء في المدارس الأمريكية، إلا أن دعوتهم لم تحقق نجاحاً يذكر.

وقد كتب عالم النفس البارز آرثر جنسين يقول: "الإنجاز ذاته هو الشغل الشاغل للمدرسة. لذا لا أرى حاجة إلى قياس أي شيء سوى الإنجاز".

أصبحت فكرة أن حاصل الذكاء المكون من عدد من ثلاثة أرقام يهيئ المرء لمستوى معين من القدرة على النجاح في الحياة أمراً من البديهيات التي لا جدال فيها، خاصة في أوساط المعلمين والإداريين الذين يؤمنون بتصميم المنظومات والخبرات التعليمية على أساس مستويات مفترضة من القدرات. ويتواصل الجدل والتفكير في ما إذا كان استخدام قياسات حاصل الذكاء أمراً يضر المجتمع الغربي أكثر مما ينفعه. فبخلاف جدواها المفترضة في تصنيف التلاميذ، فإنه من الصعب تحديد المزايا الحقيقية لمنظومة وأيديولوجية حاصل الذكاء. ويقول العديد من المعارضين لاختبارات تحديد مستوى الذكاء بأن أثرها المحسوس الوحيد هو جعل بعض الأشخاص يشعرون أنهم أقل قيمة من البعض الآخر، وجعل البعض يشعرون بأنهم بطريقة ما أكثر تميزاً وتفوقاً على الآخرين.

وقد واجه أسلوب قياس حاصل الذكاء نقداً يفوق بكثير ما صادفه مفهوم حاصل الذكاء ذاته. يزعم النقاد -وهم محقون تماماً في رأيي- أن اختبارات قياس حاصل الذكاء التي تتم بالورقة والقلم لا يمكن أن تقيم كامل نطاق القدرات العقلية للمرء. فعلى مصمم الاختبار أن يضع لكل مسألة مجموعة محددة من الإجابات التي يتم الاختيار من بينها؛ أما وسائل التقييم الأخرى -من قبيل المقالات المكتوبة، أو التعليقات، أو العرض المادي لمهارة ما- فإنها ستتطلب منظومة تسجيل قياسات يديرها خبراء تقييم مؤهلون، وهو الأمر الذي يجعل من مثل هذه الاختبارات عملية بالغة التكلفة ومن الصعب إدارتها والإشراف عليها.

إن عدم وجود طريقة لاستثارة الاستجابات المبتكرة للمسائل أو المشكلات يستبعد تماماً إمكانية قياس الأفكار والأساليب المختلفة، التي تشكل الشيء الذي نسميه الإبداع. فطرح سؤال مثل: "كم عدد الأشياء التي يمكن أن تقوم بها باستخدام عملة معدنية؟" يمكن أن يحتمل عدداً غير محدود من الإجابات؛ ولن تجد أي برنامج كمبيوتر قادراً على الإحاطة بجميع الإجابات المحتملة لسؤال مثل هذا. وهذا التقيد بالإجابات المتشابهة -أي إجابات الأسئلة التي لا تحتمل سوى إجابة واحدة صحيحة- يستبعد نطاقاً كاملاً من المهارات العقلية التي تلعب دوراً مهماً في نجاح الشخص. ويرى بعض منتقدي اختبارات الذكاء أن الاعتماد على قياساتها

قد دفع المعلمين -بوعي أو بغير وعي- إلى تفضيل الطلبة الذين يؤدون أداءً طيباً في المهام المخططة مسبقاً على أولئك الذين يميلون إلى اتباع أساليب تفكير إبداعية غير نمطية. كما يزعم النقاد أيضاً أن تصميم التجربة التعليمية في المؤسسات العامة يعكس توجه "الإجابة الصحيحة الوحيدة" ولا يعطي الكثير من الاهتمام لمفهوم "أكثر من إجابة صحيحة" والذي يشكل الكثير من التفكير الإبداعي، والفنون، والآداب، والموسيقى، وغيرها من الجوانب الذاتية في الخبرة الإنسانية.

وهنا جاء دور البروفيسور هوارد جاردنر. فقد بدأ مع أوائل الثمانينيات من القرن العشرين في الاهتمام ببعض المسائل الأساسية التي نشأت عن الاختبارات السيكولوجية: لماذا يفشل بعض من ذوي معدلات الذكاء المرتفع في حياتهم الشخصية؟ هل تغفل اختبارات القدرة العقلية بعض الجوانب الواضحة من جوانب القدرات الإنسانية كالقدرات الفنية، والموسيقية، والبدنية، والأدبية، والاجتماعية؟ ومن هنا توصل جاردنر إلى نتيجة حتمية، هي: لابد من دحض فكرة أن "الذكاء" هو معيار الكفاءة المنفرد الوحيد. وافترض أن لدى الإنسان نطاقاً من القدرات الرئيسية -أنواع الذكاء- ويتفاوت هذا النطاق باختلاف الأشخاص.

ومع نموذج جاردنر للذكاء المتعدد، وصلت النظرية في نهاية المطاف إلى حالة من التناغم مع التيار السائد، وبقيت المسائل النظرية حول أفضل السبل لتصنيف تلك الأنواع من الذكاء موضع نقاش، والأرجح أن النقاش حولها سيستمر لفترة من الزمن. بل إن جاردنر نفسه لم يصل إلى بنية تصنيفية مُرضية بشكل تام؛ وفي الوقت الذي أكتب فيه هذه الكلمات، يواصل هو استكشاف العديد من الأبعاد التصنيفية. إلا أن مفهوم الذكاء المتعدد قد وصل إلى ذروة القبول لدى قطاعات معينة -خاصة قطاعي التعليم والأعمال التجارية- في الولايات المتحدة على الأقل. إلا أن هناك بعض الأكاديميين الذين لا يزالون يصرون على نظرية حاصل الذكاء ويتجاهلون نظرية جاردنر، ويبدو أن الجدال سيحتدم بينهما لعقود قادمة من الزمن. خاصة في ظل أن أساليب جاردنر البحثية لا تستخدم نفس الأدوات التجريبية الخاصة بأنصار نظرية حاصل الذكاء، وهكذا نرى أن مساري البحث لا يقدمان بالضرورة نتائج قابلة للمقارنة.

سوف ننخرط في هذا الكتاب في عملية استكشافية لواحد من أنواع الذكاء هذه، وهو الذكاء الاجتماعي، لذا فليس هناك سبب يدعونا للدخول في الجدل النظري

المحتدم حول مفهوم الذكاء المتعدد. وعلينا أن نقيد أنفسنا بوضع الذكاء الاجتماعي في إطار مفهوم الذكاء المتعدد؛ وبالتالي يمكننا أن نفهم آثاره في ذلك الإطار.

ووضع الذكاء الاجتماعي في إطار نظرية الذكاء المتعدد لجاردنر يتطلب القيام بنوع من التلاعب بالمفاهيم والتصورات، بينما يقوم جاردنر نفسه -على الأقل في وقت كتابة هذا الكتاب- بتطوير تصنيفاته وتعريفاته. لقد اشتمل مجمل أعماله الأولى على مجموعة من سبعة أنواع مستقلة من الذكاء، كما وضع كذلك فرضية لوجود نوع ثامن؛ رغم أنه يفتقر إلى تعريف واضح. وقد قام باحثون آخرون بتقسم أنواع الذكاء الشاملة macro intelligences إلى فئات أخرى.

وبالتالي -ومن أجل الغرض من استكشافنا- فسوف نحتاج إلى الاستقرار على تعريف عملي لهذه الأنواع المتعددة من الذكاء، لكي ننظر إلى الذكاء الاجتماعي من منظور سليم. ففي حين يستخدم جاردنر مسميات علمية لفئات الذكاء -اللفظي- المنطقي، الرمزي-الرياضي، الفراغي، الحركي، الشخصي، بين الشخصي، الموسيقي- فإنني لا أجد ضرراً في إعادة تسميتها وتبسيطها. فمع كامل الاحترام للبروفيسور جاردنر ونظريته، فإنني قد وجدت أنه من المفيد أن نعيد ترتيب تلك الأنواع المتعددة من الذكاء إلى ست فئات أساسية:

١. *الذكاء المجرد:* التفكير العقلاني الرمزي.
٢. *الذكاء الاجتماعي:* التعامل مع الناس (وهو موضوع هذا الكتاب).
٣. *الذكاء العملي:* إنجاز المهام والأعمال.
٤. *الذكاء العاطفي:* الوعي بالذات وإدارة الذات.
٥. *الذكاء الجمالي:* الإحساس بالشكل والتصميم والموسيقى والفنون والآداب.
٦. *الذكاء الحركي:* المهارات البدنية مثل الألعاب الرياضية، أو الرقص، أو عزف الموسيقى، أو حتى قيادة طائرة.

قد يدعو البعض لتصنيف مختلف عن هذا، إلا أن تلك الفئات الست كافية، كما أن لها ميزة إضافية تتمثل في سهولة حفظها.

يبدو لي أن فكرة أنواع الذكاء المتعددة مناسبة لخبراتنا. وعلينا أن ندرس عدم التكافؤ بين الذكاء المجرد -حاصل الذكاء- والذكاء الاجتماعي. فلقد التقيت مع

عدد من أعضاء جمعية Mensa، الجمعية العالمية لأصحاب معدلات الذكاء العالية، واندهشت كثيراً لكون الكثيرين منهم -وبغض النظر عن قدراتهم الإدراكية المبهرة- يفتقرون إلى القدرة على التواصل مع الآخرين، بل ويعجزون في بعض الحالات عن إقامة درجة معقولة من المرونة العاطفية معهم. ومن المفترض أن "إنسان عصر النهضة" -الذي يمثل نموذج النجاح في نظر العديد منا- كان يمتلك مزيجاً قوياً ومتجانساً من أنواع الذكاء الستة.

الذكاء العاطفي، أم الذكاء الاجتماعي، أم كلاهما؟

منذ أن صدر كتاب دانيال جولمان عام ١٩٩٥ بعنوان "الذكاء العاطفي" *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*، صار لمفهوم الذكاء العاطفي أهميته في عالم المال والأعمال. فقد وجد المدربون ومديرو شئون العاملين، والمستشارون، والمدراء في الذكاء العاطفي عنصراً مهماً من عناصر الفعالية الشخصية. وتبع ذلك سلسلة من الكتب، وبرامج التدريب، والندوات، والمؤتمرات التي تتناول هذا الموضوع. وكما هي الحال مع كل مفهوم جديد غير مسبوق، تقبل البعض مفهوم الذكاء العاطفي على أنه دين أو ما شابه. بل إن البعض وجد في الذكاء العاطفي تفسيراً لكل شيء؛ أما الأغلبية فرأت فيه تفسيراً للعديد من الأمور وتوافقاً مع مفاهيم التطور البشري الأخرى.

لقد حددت أولى محاولات جولمان الهادفة إلى تأطير النموذج العملي للذكاء العاطفي خمسة أبعاد للكفاءة:

١. الوعي بالذات.
٢. تنظيم الذات.
٣. التحفيز.
٤. التعاطف.
٥. العلاقات.

على أن أحد أبعاد جولمان الخمسة هذه -وهو بعد العلاقات- يأخذ النموذج والمفهوم إلى ما يتجاوز حدوده العملية. أما الأربعة الأولى فتحدد بوضوح العناصر

العاطفية الداخلية، والتي تؤثر في سلوك الشخص بشكل جوهري. ومن المؤكد أنها تؤثر بشكل كبير للغاية في مقدرة المرء على التواصل السليم مع الآخرين. ولكننا حين نحاول دمج الكفاءة الاجتماعية قسراً في نموذج الكفاءة العاطفية واسع النطاق بالفعل، فإننا نخاطر ببذل مجهود أكبر مما ينبغي لتحقيق نتائج أقل مما ينبغي.

وعن طريق دمج بعد التحفيز في بعد الوعي بالذات، فإن الأعمال اللاحقة حددت نموذج الذكاء العاطفي في أربعة أبعاد -وهي الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، والتحكم في العلاقات- وكل منها مرتبط بمجموعات من قدرات الذكاء العاطفي المحددة، ومجموع كل تلك القدرات ثمانية عشر. فنجد مثلاً أن إدارة العلاقات مرتبطة بسبع قدرات خاصة بالقيادة، بما في ذلك القيادة الملهمة (تلك التي ترشد وتحفز من خلال الرؤية)، وتطوير الآخرين (تدعيم قدرات الغير من خلال إبداء الرأي والإرشاد)، وحفز التغيير (بالمبادرة والإدارة والقيادة في اتجاه جديد).

وإذا قمنا بتكبير منظورنا الفكري بقدر يسمح بإعادة دراسة مفهوم جاردنر الخاص بالذكاء المتعدد، فسيكون بمقدورنا وضع مفهوم الذكاء العاطفي في مكانة معينة من منطلق علاقاته بأنواع الذكاء الأخرى. كما سيمكننا البدء في تحديد سبل الجمع بين أنواع الذكاء المتنوعة بأسلوب تعاوني، مما يمكننا من صياغة صورة للإنسان الكفؤ صاحب المقدرة؛ "إنسان عصر النهضة" الحقيقي.

ومع كل الاحترام لإسهامات كل من جاردنر وجولمان، فإنه من المفيد أن نربط بين المفهومين حتى يشكلا معاً وجهتي نظر متكاملتين. يمكننا اعتبار الذكاء العاطفي بعداً للقدرة الداخلية: الوعي الذاتي واستغلال الاستجابات العاطفية بمهارة. ثم يمكننا بوضوح تحديد نموذج الذكاء الاجتماعي في ضوء القدرات الموجهة للخارج. بمعنى أننا بحاجة إلى كلا النوعين من الذكاء حتى نحقق النجاح الشخصي.

وفي الواقع فإن بروفيسور جاردنر -كما أوضحت سابقاً- يقوم بهذا بالفعل في صيغته: إنه يفترض وجود ذكاء ضمني داخلي -الذكاء العاطفي، لجميع الأغراض العملية- وذكاء بيني خارجي يتمثل في كفاءة التعامل مع المواقف الإنسانية. وتكمن قيمة هذا التحديد الأوضح للمفهومين في وجود فرصة للتنسيق والتكامل وإقامة الروابط بينهما، بدلاً من محاولة دمجهما قسراً في وعاء تصوري واحد.

خذ الشعور بالخجل كمثال، وهو نمط سلوكي شديد الارتباط بالتقدير المتدني للذات، والافتقار للثقة بالنفس. إن تعلم التواصل مع الآخرين بمهارة وثقة أكبر لن يتطلب اكتساب مهارات اجتماعية جديدة -مثل التواصل بالعين، والتحدث بصوت قوي، واستغلال حيز مكاني أكبر- فحسب، وإنما يتطلب مراجعة المرء لتقديره لذاته أيضاً؛ أي معاودة امتلاك حقوقه كفرد، وتقدير قيمته كإنسان، وتعلم استجابات عاطفية مختلفة تجاه مختلف التفاعلات الاجتماعية. ويمكن أن يؤدي تبني مفهومي الذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي معاً إلى تفسير أمراض اجتماعية مثل الخجل، وكذلك تقديم استراتيجيات التطوير اللازمة للتغلب عليها.

لنأخذ مثالاً آخر، ونتأمل شخصاً صاحب شخصية عدوانية. سلوك هذا الشخص متحفز تجاه الآخرين -فهو ناقد، ومجادل، ومحتقر، وعدواني، وعنيف- وهو ناشئ في الأغلب عن إحساس متدنٍ بقيمة الذات، أي تدني معدل الذكاء العاطفي. وفي الوقت نفسه، نجد أن هذا الشخص قد يفتقر ببساطة إلى التبصر الكافي تجاه تأثيره على الآخرين، وقد لا يفهم قيمة مساعدة الآخرين على الشعور بمشاعر طيبة تجاه أنفسهم كوسيلة تمكنه من تحقيق أهدافه.

من الضار إلى المعزز

تجربة شخصية مررت بها منذ ما يزيد على عقد من الزمن هي التي جعلتني أركز على مفهوم الذكاء الاجتماعي كنظرية سلوكية. كنت أقوم بتدريس سلسلة من ندوات علم الإدارة تابعة لبرنامج جامعي في شمالي كاليفورنيا. استمر البرنامج لخمسة أسابيع متصلة، مع تخصيص مساء الجمعة من كل أسبوع ونهار السبت بأكمله لنفس الغرض. وكان يحضر السلسلة نفس المديرين دون تغيير.

قمت في أول جلسة بتقديم استبيان يهدف إلى أن يقدم كل منهم نفسه في محاولة من جانبي لتحديد السلوكيات التي تسهم في خلق مشاعر الغربة، والصراع، والعداء، وتلك التي تولد أحاسيس التعاطف، والتفهم، والتعاون. كما قدمت مصطلحي "الضار" و"المعزز" للإشارة إلى الاختلاف بين هذين النوعين من السلوكيات على التوالي.

وبموجب هذا التعريف، فإن *السلوكيات الضارة* هي التي تدفع الآخرين إلى الإحساس بانعدام القيمة، وعدم الانتماء، والغضب، والسخط، والذنب. أما *السلوكيات المعززة* فهي تلك التي تجعل الآخرين يشعرون بالقيمة، والكفاءة، والأهلية، وبأنهم موضع حب واحترام وتقدير. فمن يتمتعون بمعدل ذكاء اجتماعي مرتفع -هؤلاء الذين تكون سلوكياتهم معززة في الأساس- يكتسبون القدرة على جذب الآخرين إليهم. أما أصحاب معدل الذكاء الاجتماعي المتدني -أصحاب السلوكيات الضارة بالآخرين- فيتصرفون بشكل ينفر الآخرين منهم. وهكذا نرى أن التعبير القديم بشأن امتلاك "شخصية مغناطيسية جذابة" ربما كان له مصداقيته وقيمته.

قام المديرون خلال الجلسة بملء الاستبيان وحساب النقاط. وأبلغني معظمهم بأنهم قد وجدوا الاستبيان مفيداً شخصياً لهم، حيث إنه قد أمدهم بمجموعة محددة من السلوكيات التي يجب التفكير فيها. وفي الجلسة التالية، عرض أحدهم أن يقص علينا تجربة مر بها خلال الأسبوع الفاصل بين الجلستين. قال:

"لدي موظف مؤذٍ للغاية في جميع تصرفاته وتفاعلاته مع الآخرين. وقد شجعني الآخرين عدة مرات على أن أفصله من العمل؛ ولم أستطع أن أجد وسيلة مناسبة للتصرف معه، حتى الآن.

"وفي يوم الاثنين الماضي، وبعد انقضاء ندوة نهاية الأسبوع، قمت بدعوته للجلوس معي وعرضت عليه ذلك الاستبيان. واكتفيت بأن قلت له: 'إنني أتلقى دروساً في علم الإدارة، وقد أعطاني معلمي استبياناً وجدت أن فيه ما يستحق الاهتمام، وأريد منك أن تقرأه'.

"جلست دون أن أنطق بكلمة أخرى بينما كان يقرأ قائمة السلوكيات الضارة والسلوكيات المعززة، وحينما انتهى منها رفع نظره إلي قائلاً: 'هذا وصف لي، أليس كذلك؟ كل تلك الأشياء الواردة في قائمة السلوكيات الضارة توجز ما أقوم به. إنني حقاً لم أفكر فيها أبداً على هذا النحو'.

"لم أرد عليه سوى بقولي: 'ربما كان هذا شيئاً يستحق منك أن تفكر فيه'.

"حسناً، أريد أن أقول إنني لم أرَ سلوكيات تتغير بتلك السرعة التي تغيرت بها سلوكياته. لقد تحول بين ليلة وضحاها من شخص كثير الشكوى إلى آخر متعاون ومتفهم وودود أيضاً. ولم يكف زملاؤه عن سؤالي: 'ماذا فعلت

به؟ هل حقنته بدواء ما؟ هل أرسلته إلى طبيب نفسي؟ لقد تحول فجأة إلى شخصية مثالية!".

رأيت منذ ذلك الوقت العديد من الأدلة المقنعة على أن السبب الأكبر والوحيد وراء تدني مستوى الذكاء الاجتماعي هو الافتقار إلى التبصر. فالشخص الضار المؤذي يكون منشغلاً جداً بمعاناته الشخصية لدرجة أنه لا يدرك تأثيره السلبي على الآخرين. وهو بحاجة لمن يساعده على أن يرى نفسه على حقيقتها وكما يراها الآخرون. ولكي نبين المغزى من هذا التبصر، سنتحول نحو نموذج الذكاء الاجتماعي؛ وبعض الأمثلة على انعدام الكفاءة الاجتماعية مما نراه في حياتنا اليومية.

النقاط العمياء، والعدسات، والمرشحات

حاول أن تجري التجربة التالية: قم بإشعال شمعة صغيرة جداً أو شغّل كشافاً ضوئياً من الحجم الذي يمكن أن تحمله في جيبك، وابسط ذراعك به للأمام، وركز نظرك على شيء ما أو بقعة ما من الجدار، ولا تحول عينيك عن نقطة سقوط الضوء. أغلق عينك اليسرى إن كان مصدر الضوء عن يمينك، أو عينك اليمنى إن كان مصدر الضوء عن يسارك. قم الآن -وأنت تضع عينك المفتوحة ومصدر الضوء على خط واحد مستقيم، بينما تحدق باستمرار للأمام- بأرجحة مصدر الضوء بشكل قوسي، بدءاً من خط المحور. أبقِ عينك محدقةً للأمام، على أن تتابع كذلك مصدر الضوء؛ سوف تظهر لك نقطة -عند زاوية قياسها ١٥ درجة من الخط المحوري- يختفي عندها الضوء. على جانبي هذه النقطة التي نسميها "البقعة العمياء"، يمكنك أن ترى الضوء؛ أما في البقعة نفسها، فلن تراه.

تقع تلك البقعة السيكولوجية العمياء عند النقطة التي يبارح فيها العصب البصري العين؛ حيث ليست لديك خلايا عصبية عند هذه النقطة الصغيرة، وبالتالي، لن ترى شيئاً في ذلك الموضع المحدد من المجال البصري. ونادراً ما يشعر أي منا بوجود هذه البقعة العمياء، بل إن الكثير منا لا يعلم بوجودها من الأصل. فكيف يمكن أن تكون لدينا منطقة تخلو من الإدراك الحسي مع أنها تقع وسط مجالنا البصري، ومع هذا لا نلحظها؟ تكمن الإجابة في الوسيلة التي يتبعها المخ

في معالجة المعلومات التي ترد إليه. حيث إن العين لا تكاد تبقى ساكنة؛ وتدفعها غريزة البقاء المتأصلة فينا إلى أن تقوم بعملية مسح متواصل للوسط الذي حولها، إلا إذا قررنا أن نركز على شيء ما لسبب ما. ومع حركة العين، تصل إلى المخ صور متكاملة، ويقوم المخ بالعمل فيما حول البقعة العمياء حتى يكون ما يبدو أنه صورة كاملة وذلك عن طريق تعويض البيانات الناقصة.

وكما أن المخ يعمل فيما حول البقعة العمياء، فإنه يعمل كذلك حول البقاع الاجتماعية أو السيكولوجية العمياء بالنسبة لنا. فنحن لا نرى سوى ما نود أن نراه.

تنم التعبيرات الشائعة التي نستخدمها في ثقافتنا عن أننا نفهم -بمستوى معين- حقيقة أننا بني البشر لا ندرك الواقع حقاً، بل نخلق الواقع الذي نريده وفقاً لإدراكنا الحسي. فلدى كل منا واقعه الذي يرتاح إليه، وما هو إلا نتاج مدركاتنا الحسية، وردود أفعالنا، وتأويلاتنا، وتشويهاتنا للواقع الأصلي. فكثيراً ما نشير إلى ما هو لدينا من بقاع عمياء؛ وهي جوانب خبراتنا التي نبتعد بوعينا عنها، سواء من خلال التجاهل، أو كبح جماح العقل الباطن، أو الإنكار للواقع. على أن كثرة إشارتنا إلى تلك البقاع العمياء في حواراتنا العادية ليس بالضمان الذي ينم عن فهمنا لها أو عن أننا نعمد عن وعي إلى استشفافها أو تجاوزها بإدراكنا.

لدى كل منا بقاع عمياء، وعدسات، ومرشحات تتخذ مكانها بين قنواتنا الحسية ومخاخنا. فالبقعة العمياء تقف حاجزاً أمام مناطق الواقع التي اخترنا ألا نتعامل معها. أما عدساتنا الشخصية فتعمل على تكبير جوانب الواقع التي ننشغل بها. بينما تقوم المرشحات التي وضعناها باستبعاد أو إعادة تنظيم انتقائي لمختلف جوانب الواقع بحيث يناسب نمط مخ كل منا.

تعمل تلك البقاع العمياء، والعدسات، والمرشحات بديناميكية؛ حيث تتغير من لحظة لأخرى، ومن موقف لآخر، وهي مبرمجة بواسطة قيمنا، ومعتقداتنا، ورغباتنا، وآمالنا، ومخاوفنا، وتقديراتنا.

لقد صادفت تجربة شخصية جعلتني أدرك مفهوم البقعة العمياء هذا بطريقة مباشرة تماماً. فلقد تبين لي أن عدداً من معارفي، ممن قضيت معهم العديد من الليالي في حوارات شيقة، كانوا يشعرون أنني كنت أسعى لاحتكار جو تلك المناقشات.

وبصفة خاصة، كان بعضهم لا يشاركون سوى بالقليل في تلك الحوارات، فظنوا أنني قد فسرت صمتهم هذا على أنه تفويض بالسيطرة على مجال الحوار، وكانوا يرون أن من الواجب عليّ أن أستحثهم على المشاركة بشكل أكثر إيجابية في الكلام. وللأسف لم يجد أي منهم القدرة على أن يصارحني بهذا؛ فبدأت أشك وأبحث الأمر اعتماداً على مصادر وأدلة أخرى. وحينما سعيت لمعرفة آرائهم تلك بصراحة، وجدتهم يوافقونني على ما توصلت إليه. أكدوا لي أن السبب يكمن في أن: "لديك دوماً وجهات نظر وآراء شيقة. ولكن الآخرين لا يستطيعون عرض آرائهم ووجهات نظرهم بدورهم، إلا إذا استطعت أن تصمت وتنصت لبعض الوقت".

فلو أننا كنا نعرف البقاع العمياء لدينا، فإنها كانت ستختفي ولا يعود لها وجود، أو على الأقل، كنا سنتمكن من التكيف معها أو الالتفاف حولها والتحايل عليها. ومن المؤسف أن أقرب المقربين للمرء يترددون في أن يوضحوا له بقعته العمياء -كما يرونها من وجهة نظرهم- ولا يكون لديه أي سبيل إلى معرفتها سوى المصادفة.

وبعد أن عرفت بوعي البقعة العمياء الخاصة بي، اتخذت سبيلاً إلى التعامل معها يتمثل في أن أردد بيني وبين نفسي عبارةً صارت لدي شعار قبل دخول أي حوار: "هذه المحادثة ليست محاضرةً لكارل ألبريخت". وهو الأمر الذي أظهر نتائجه المرجوة؛ هذا ما علمته على الأقل من آراء أصدقائي. وكل ما آمله هو أن يشعر الجميع بالحرية في أن يبينوا لي بقاعي العمياء وأن يساعدوني على تقليلها والتخلص منها.

فهل لدي بقاع عمياء أخرى؟ وكيف لي أن أعرف؟

رائحة النفس الكريهة، وغازات البطن، وقشر الشعر: من منظور اجتماعي

كنت أجلس مؤخراً في المقهى المحلي المفضل لدي، أستعرض بعض المعلومات الخاصة بمشروع أعمل عليه، حينما أتى رجلان ليجلسا على الطاولة المجاورة لي؛ على بعد خطوات مني. كان أحدهما يتحدث للآخر بشكل بحماس وحيوية. وأثناء كلامه مال نحوي ليسألني: "معذرةً يا سيدي. هذا الخاتم الذي ترتديه رائع. هل هو ماركة لابيز؟".

فقلت له: "أشكرك. إنه كذلك بالفعل".

ويبدو أنه وجد ردي بمثابة دعوة لتجاذب أطراف الحديث؛ فنهض ليقترب من طاولتي ويجلس في المقعد المقابل لي. سألني: "هل يمكنني رؤيته؟". فخلعت الخاتم وقدمته له وكان شديد الإعجاب به. وسألني مرة أخرى: "أرى أنك منهمك في الكتابة؛ فما مهنتك؟".

وبينما كان مسترسلاً في كلامه، اكتشفت على الفور أن لديه هدفاً يريد تحقيقه. فقد بدأ يتحدث عن "فرصة عمل تجاري رائعة على الإنترنت... أسلوب مختلف تماماً لممارسة العمل التجاري".

واستطرد مؤكداً: "لا أتحدث عن امتياز تجاري، ولا عن مخطط تسويقي متعدد المستويات. بل وسيلة مبهرة لتحقيق مستوى من الاستقلال المادي، وأنا فخور لكوني استطعت مساعدة الكثيرين على تحقيق أحلامهم".

وبينما كنت أنصت بصبر إلى كلامه المسترسل، كنت أتعجب من عدم اهتمامه على الإطلاق بي شخصياً، وكيف أنه وجد أن له الحق في أن يقحم نفسه على شخص غريب عنه كلية. وفي لحظة خيالية سريالية، غاب عن وعيي ذلك الوجه المبتسم الوسيم أمامي. تخيلت بدلاً منه وجه "سمايلي" -المعروف لكل من يستخدم الإنترنت- بلونه الأصفر البراق، مركباً فوق رأسه؛ فهو شخص مبتهج مغفل اجتماعياً ليست لديه أي فكرة عن الخطأ الاجتماعي الذي كان يرتكبه.

رائحة النفس الكريهة من منظور اجتماعي

أصبحت أشير إلى هذا النوع من السلوكيات الزائفة، المقتحمة، المتجاهلة للآخرين باسم "رائحة النفس الكريهة اجتماعياً". وما حدث معي هو تجسيد لتلك الرائحة الكريهة. فأنا على قناعة بأن "السيد صاحب الوجه المبتسم" كان مستغرقاً في حماسه لمشروعه التجاري الجديد المربح. كما أفترض أنه كثيراً ما قال لنفسه ولرفاقه أشياء من قبيل: "الجميع زبائن محتملون لهذا المشروع. وبوسعي إتمام صفقة بيع في جميع المواقف". ولكي يثبت لنفسه ولهم هذا، أقحم نفسه على عابر سبيل بريء، يجلس بالمصادفة في أحد المقاهي.

صارت تلك المحادثة تجربة كوميدية في نظري. فبمجرد أن انتقل سريعاً من إعجابه المصطنع بخاتمي إلى عرضه المتحمس للمنتج الذي يود بيعه، حتى قلت له:

"يبدو لي هذا كعرض مبيعات، هل هذا سبب رغبتك في التحدث معي؟".

بدا لي أنه لم يعتد أن يتلقى ردوداً مهذبة تلمح مباشرة لتبجحه الاجتماعي، فقد سكت لثوانٍ، قبل أن يجد سبيله للكلام من جديد: "أوه، لا... لكن بدا لي أنك شخص ذكي وقد تهتم بمسألة كسب الكثير من المال. فكلنا نصبو إلى النجاح، أليس كذلك؟".

وسرعان ما عاود الكلام عن تلك الفرصة الفريدة من نوعها. وحينما توقف للحظة يلتقط فيها أنفاسه، قلت له: "يبدو لي أن ذلك الأمر مستحوذ عليك تماماً". باغته ذلك الرد، وبدأ يفقد اتزانه. قال: "حسناً، أنت محق في الواقع. فأنا متحمس لهذا الأمر. ولا أتصور أن يكون هناك من لا يتحمس لفكرة أن يكسب الكثير من المال".

فقلت له: "حسناً، أشكرك على أنك قد اعتبرتني هذا الرجل، إلا أنني غير مهتم بالأمر حقاً". وأخيراً، وعندما أعجزته الحيل، تمتم ببعض كلمات الاستئذان المهذبة، وانسل عائداً إلى طاولته.

هذا المشهد الصغير يحمل -في رأيي- عدداً من الدروس المستفادة. أحدها هو أن البعض قادر تماماً -إما من خلال الجهل وافتقاد البصيرة، وإما بسبب الإهمال التام لحقوق الآخرين الاجتماعية- على أن يتعامل مع الآخرين على أنهم مجرد شيء، أو قطعة أثاث، أو كيان موجود فقط من أجل تلبية رغباتهم وأهدافهم الأنانية الشخصية.

لا أعلم ما إذا كان "السيد سمايلي" قد تعافى من مرضه الاجتماعي أم لا، لكنني لن أندهش إذا علمت أنه ليس لديه سوى عدد قليل من الأصدقاء الأوفياء الحقيقيين. ربما عاد لصوابه، وربما وجد "فرصة مبهرة" أخرى، نجح في أن يبيعها له عضو آخر من عشيرة السادة المبتسمين.

والدرس الثاني الذي خلصت إليه من تجاربي مع أمثال هذا الرجل هو أنني لست مكرهاً على الإنصات إلى مثل هؤلاء الأشخاص بأدب بينما لا يتعاملون معي بالمثل. لقد اعتدت الآن المبادرة بالمصارحة بأنني غير راغب في الاستماع إلى حكاياتهم. وعادةً ما أفعل هذا بأسلوب مهذب، وأحياناً أفعله بأسلوب صارم جاف.

كما يبدو لي أن عدد هؤلاء الناس كبير. بعضهم من المتعصبين دينياً الذين يخاطبون الناس قسراً في الأماكن العامة ثم يبدءون في حديث تسويقي للمؤسسات

الدينية التي يتبعونها. ومنذ سنوات عديدة، اشتهر العديد من أتباع إحدى حركات التطور الشخصي بأنهم يشبهون الزومبي لهذا السبب بالتحديد. وقد كان لقائي بأحدهم في إحدى المناسبات الاجتماعية بمثابة تجربة خيالية سريالية، حيث وجدت نفسي فجأة الطرف المتلقي لآراء غريبة بدت لي خالية من أي صدق أو تلقائية أو أصالة.

إنني لا أعتقد أن كل من يحاول بيع سلعة لأشخاص غرباء يندرج في نفس فئة أصحاب "رائحة النفس الكريهة" التي أتحدث عنها هنا؛ إنني أتحدث عن أولئك الذين لا يستطيعون معاملة البشر كبشر. إن مندوبي المبيعات في كل مجال يتلقون أجورهم في مقابل تسويق وبيع منتجاتهم لنا. ويبدو أن الفارق يكمن في الدلالات والإشارات التي تحملها كلماتهم: فاختيار الكلمات، والصياغة، وإيقاع الحديث، ونبرة الصوت، جميعها أشياء تخبرنا ما إذا كنا نتلقى حديثاً معلباً جاهزاً لا حياة فيه أم أننا نخاطب كبشر. وربما لم تكن حقيقة أسلوبهم في التحدث معنا مهمة، طالما أنه لا يبدو لنا حديثاً معلباً لا يحترمنا كبشر.

يتخذ هذا الخطأ الاجتماعي أبعاداً كوميدية بالنسبة لي حينما أستمع إلى أحد موظفي المبيعات عبر الهاتف وهو يبادرني بواحدة من رسائل البيع الآلية التي يرددها خاوية من أية أحاسيس أو انفعالات؛ قبل أن أنجح في مقاطعته بأدب ثم أضع السماعة. يبدو لي الأمر وكأنني أستمع إلى شخص يعرف ما يجب قوله لكنه لا يعرف كيف يقوله؛ فبعد أن يردد الموظف نفس الرسالة آلاف المرات "يتعطل" دور المخ لديه فيتحول إلى جهاز تسجيل بشري. وهذا يفسر جزئياً تدني معدلات نجاح أسلوب البيع عبر الهاتف.

وهناك شكل آخر من أشكال "رائحة النفس الكريهة" اجتماعياً وهو أن ترى شخصاً لا يمتلك سوى "حكاية" واحدة يصر على أن يرويها مراراً وتكراراً لكل من يمتلك الصبر للاستماع. أحياناً يكون موضوعها بالغ الأهمية أو الشخصية بالنسبة له حتى إنه يفسر أي لمحة اهتمام من جانبك -وإن كان مصطنعاً- على أنها دعوة للاستطراد حتى نهاية القصة. هذا الشخص أحادي القصة، والعاجز عن -أو غير الراغب في- سرد نسخة "مختصرة" من القصة ثم الانتقال إلى موضوعات أخرى، يصبح أسيراً لذلك الهاجس الذي يستحوذ عليه ويشكل عبئاً ثقيلاً على كل من

يستمع إليه. والعجيب أن عدداً كبيراً من هؤلاء يبدو عاجزاً عن اكتشاف أو حتى مجرد التفكير في أنه يروي ما هو أكثر بكثير مما يرغب الآخرون في معرفته.

وتسيطر الآراء الدينية للبعض على مناقشاتهم. فأحياناً يشعر الأشخاص الذين يمرون بمواقف حياتية صعبة، كمشكلة طلاق أو مشاكل صحية فادحة، بالحاجة إلى الإلقاء بتبعة معاناتهم على الآخرين، وتضخيمها بشكل درامي يتجاوز حدود التعاطف العادي. والبعض يعاني نوبات من "رائحة النفس الكريهة" اجتماعياً بشكل ظرفي عارض. وبالنسبة للبعض، يتحول الأمر إلى ابتلاء طويل المدى، مع مجموعة من الفوائد غير المدركة بالوعي والتي تجعل التوقف صعباً.

أذكر هنا سيدة كان حديثها معي لا يخرج عن نطاق موضوع واحد: نوع من الاضطرابات المرضية التي تعاني منه. لقد كونت مجموعة دعم من الأشخاص الذين استطاعوا التعايش مع هذا الاضطراب، ويدور كل حوار لي معها -قبل أن أبدأ في التوجه لغيرها في نفس المحفل الاجتماعي الذي التقيت بها فيه- حول تلك الحالة الطبية التي تراها مثيرة للغاية. ذكرت لي إحصائيات تكرار حدوثها، وعرفتني بأحدث ما توصلت إليه الأبحاث، وأبهجت كل من لم يمانع في الإنصات إليها بتجربتها مع مجموعة الدعم التي أنشأتها. إلا أنني بدأت ألاحظ الإشارات الخفية على رغبة المستمعين في الانسحاب من المحادثة، ولكنها بالطبع لم تلحظ ذلك.

يفسر بعض خبراء علم النفس عرض "أحادية القصة" هذا على أنه دليل على نوع خفي من العدوانية؛ الميل إلى تحويل الآخرين إلى ضحية مجبرة على الإنصات من خلال قواعد الحوار المهذب. وهم يستمدون من هذا نوعاً من البهجة -مع عدم وعيهم بهذا- من خلال أسر "الضحية" في مدارهم، مع علمهم بأن معظم الناس لن ينتهكوا قواعد اللياقة المتعارف عليها.

غازات البطن الاجتماعية

منذ عدة سنوات، كنت أزور دالاس في رحلة عمل. وفي إحدى الأمسيات خرجت بصحبة أحد مسئولي التسويق بالشركة التي كنت أتعامل معها، وهو شخص لطيف إلا أنه فظ بعض الشيء، يميزه صوت مرتفع ولكنة أهل نيو جيرسي. كان قد انتقل منذ وقت قريب إلى ولاية تكساس، ولم يتعرف على المدينة جيداً بعد.

كنا نتناول شراباً على أريكة في الحي التجاري بوسط المدينة، قبل أن نتوجه إلى أحد المطاعم للعشاء. كان ذلك بعد بضع سنوات مرت على اغتيال الرئيس جون كنيدي.

عبر لي بيني (وهذا ليس اسمه الحقيقي) عن رغبته في أن يمر بالسيارة على المكان الذي وقعت فيه حادثة الاغتيال، وسألني عما إذا كنت أعرف المكان، فأجبته بالنفي.

فصاح بغتةً بصوت سمعه كل من كان بالمكان؛ وبذات اللكنة المميزة لأهل جيرسي: "ليخبرني أحدكم أين ذلك المكان الذي عانقت فيه الرصاصات جون كنيدي؟".

ساد الصمت المكان فجأة. والتفتت كل الأعين إلينا. فوجهت وجهي نحو الباب. إلا أن أحد المضيفين هرع إلينا وشرح لنا -بصوت هادئ- الطريق إلى موقع ديلاي بلازا الذي اغتيل فيه كنيدي. شعرت بخجل شديد، مع امتنان لأن المضيف قد فضل أن يتجاهل تلك العبارة التي تفتقر إلى أي ذوق أو مراعاة للمشاعر. إنني على يقين من أن العديد من أهالي تكساس -خاصة أهالي مدينة دالاس- لازالوا يشعرون بالحزن بسبب ذلك الحادث، حتى مع مرور عدد من السنين، وأن كثيراً منهم شعر بالقلق تجاه ما قد يختزن في عقلية باقي الأمريكيين تجاه كون دالاس مدينة تتسم بالعنف.

يعبر ما أبداه بيني من انعدام إحساس وافتقار للوعي بالموقف عما يسميه المستشار التنظيمي إدوارد هامبتون "غازات البطن الاجتماعية". ويتسم بالغلظة إلى حد ما في اختيار كلماته:

> "لدى البعض توق لقول أشياء وقحة، غير ملائمة، وغير مراعية للآخرين، ولا تنطوي على تقدير للسياق، وهو ما أراه المكافئ الاجتماعي لإخراج غازات البطن وسط محفل من البشر في مناسبة ما، كزفاف أو جنازة. ولست أجد لذلك تعبيراً أنسب من 'ريح الاجتماعي'".

ولا أستطيع إلا الاتفاق مع تشخيص هامبتون. وأصل هذا الأمر هو الجهل، والافتقار إلى الوعي الموقفي، أو -وهو الأسوأ على الأرجح- عدم احترام معايير السلوك المقبول.

قشر الشعر الاجتماعي

أثناء استقلالي حافلة سياحية في إحدى المدن السياحية التي صارت منسية الآن، جعلني سوء حظي أجلس خلف فتاة مراهقة قررت أن تمشط شعرها الطويل. وبعد بضع لحظات من مراقبتي لشعرها وهو يتطاير في كل اتجاه، متأملاً في آثار النظافة الشخصية المترتبة على العناية بجمالها، لم يسعني سوى أن أربت على كتفها طالباً منها في أدب أن تكف عن تمشيط شعرها في وجهي. وبالفعل استجابت لطلبي، ولكن بعد أن قالت تعليقاً ساخطاً وتعبيراً يحمل معنى أنني انتهكت بطلبي هذا فيما يبدو واحداً من حقوقها المدنية. ومن الواضح أنها لم تكن تجد غضاضة في مشاركة بعض قشر الشعر مع شخص غريب عليها تماماً.

وحيث إننا استخدمنا مجاز النظافة الشخصية، من قبيل رائحة النفس الكريهة وغازات البطن، فلا مانع من أن نضيف إليهما ثالثاً: فلنتناول الآن فكرة قشر الشعر الاجتماعي، وهو نمط سلوكي يفرض به الشخص رغباته بأنانية على الآخرين.

تبرز هنا العديد من الأمثلة: ذلك المراهق في سيارته إلى جوارك عند إشارة المرور، وهو يشعر بأن من حقه أن يسمعك بالقوة موسيقاه المفضلة فيطلق لمفتاح الصوت في جهازه الاستيريو العنان. أو هذا الشاب الذي يعبر بصوت صاخب عن فخره بأصله العرقي فيسير حاملاً جهاز استيريو محمولاً يصدح بالموسيقى الشعبية المميزة لجنسه. أو تلك الجماعة التي تدخل إلى مطعم وسرعان ما تجدها وقد "استولت" على المكان، فتضحك بصوت عالٍ وتصيح في الآخرين الذين يأملون في تناول طعامهم في صمت وسلام. وزميل العمل الذي يقتحم مكتبك، فيجلس، ويضع قدميه فوق مكتبك، بافتراض أنه ليس لديك شيء تفعله أفضل من التحدث معه.

يشتمل قشر الشعر الاجتماعي أيضاً ذلك الشخص الذي يستغل أدب الآخرين في طلب خدمات لا تتناسب وطبيعة العلاقة. وكذلك الشخص الذي يصر على أن يقرر هو المكان الذي تتناول فيه المجموعة الغداء. وذلك الذي لا يتردد في أن يجبر الآخرين على سماع آرائه الساسية ومعتقداته الدينية. وذلك النرجسي الذي يدخل المكان في تكبر، مفترضاً أن على الآخرين أن يتوقفوا عما يقومون به للترحيب بتشريفه المكان.

إن أصل كل من هذه الأعراض السلوكية الثلاثة الضارة اجتماعياً –رائحة النفس الكريهة، وغازات البطن، وقشر الشعر– هو نفس المرض الاجتماعي: افتقاد

البصيرة أو افتقاد الاهتمام بتأثير الشخص على الآخرين. جميعها تمثل أشكالاً متنوعة من الأنانية، وحب الذات، والدوران في فلكها، وانعدام الحب والاهتمام.

معامل ديلبيرت

يقدم العالم الكرتوني الذي صنعه سكوت آدامز للشخصية الكرتونية الشهيرة "ديلبيرت" نافذة قيمة تطل على الديناميكيات الاجتماعية التي تميز قطاعاً من الحضارة الغربية ألا وهو مجتمع المال والأعمال. يمثل ديلبيرت وزملاؤه فئة نمطية ولكنها غاية في الواقعية من البشر، وهي فئة لم تجد في عالم الأعمال من يتعامل معها بجدية أو حتى يفهمها. كثيرة هي الطرف والنوادر حول الموظفين الذين يتعاملون مع التكنولوجيا المتطورة، ومع هذا فإن تأثيرهم علينا يبقى غير ملحوظ، والأساليب التي تشكل بها قناعاتهم بالتكنولوجيا الحديثة خيارات حياتنا تستحق منا المزيد من التأمل والتفكير.

هؤلاء الناس يصممون صفحات الويب وشاشات الكمبيوتر، ويحددون طريقة عمل برامج الكمبيوتر التي نستخدمها، ويكتبون الإرشادات التي تمكننا من فهم منتجاتهم تلك، ويجيبون عن استفساراتنا الفنية عبر الهاتف، ويبتكرون الصيغ المناسبة لإصدار البيانات المصرفية -وتقارير حقوق المؤلف- ويتخذون قرارات مؤثرة بشأن ملاءمة التكنولوجيا أو عدم ملاءمتها للاستخدام الإنساني. ومن غير المفيد أن نسخر منهم أو ننظر إليهم نظرة دونية؛ إننا نحتاج إلى أن نفهمهم، وأن نحدد الصيغة التي يمكننا بها دمجهم في النسيج الاجتماعي لعالمنا.

بوسعنا أن نستعير تلك الشخصية التي ابتكرها آدامز ونحولها من مجرد فرد إلى مثال عام، بغرض فهم الإعاقات التي تحد من نجاحه الاجتماعي أو المهني، وأن نتفهم كيف أن ما لدى شخصية مثل ديلبيرت -بالمعنى العام- من علم يمكن أن يعود على المجتمع ككل بالفائدة.

تصبح الفئات النمطية فئات نمطية لأنها تضم عنصراً جوهرياً من عناصر الحقيقة. ومع ذلك فإن الاستخدام القاسي واللامبالي لها يمكن، من ناحية أخرى، أن يتسبب في ظلم كبير، كما أن إنكار صدقها يمكن أن تكون له آثار مدمرة. وفي حين أن بعض المهندسين وخبراء الكمبيوتر والعلماء والفنيين لا يندرجون تحت هذه الفئة الخاصة بالعباقرة التكنولوجيين غريبي الأطوار، فإن كثيراً منهم لا يخرج عن تلك الفئة.

إننا، في هذه المناقشة، لا نصف هؤلاء الأشخاص أصحاب التوجه التكنولوجي أو العقلي الكامل، وإنما أولئك الذين ينطبق عليهم بدرجة أو بأخرى توصيف سيكولوجي مميز؛ قالب نمطي في الواقع. ففي أكثر الحالات تطرفاً، نجد أن الأشخاص على شاكلة ديلبيرت يميلون إلى إظهار السمات التالية:

- نمو اجتماعي معاق أو متأخر، يصاحبه انطواء على الذات وتبصر ذاتي محدود.
- وعي وتبصر محدود بالسياقات الاجتماعية ودوافع الآخرين.
- إحساس تعويضي لتدني التقدير للذات؛ اكتساب مشاعر القيمة الذاتية من خلال الإنجازات العقلية والفنية.
- تبني أيديولوجيات اجتماعية وسياسية غريبة؛ ورفض لتقاليد ومعتقدات وآراء المجتمع؛ مع محاولات الظهور بمظهر المختلف والمتفرد.
- حس دعابة مراهق وإحساس قاصر بالخيال، يتبدى غالباً بشكل غريب أكثر منه إبداعي.
- مقت عقلاني لأنواع السلطة، والقواعد، والبنى الاجتماعية؛ ووصف رؤساء العمل وكافة أنواع السلطة غير الفنية بالغباء والجهل والأنانية.

القصص المتكررة لشخصية ديلبيرت التي رسمها آدامز تركز في الأساس على عدم كفاءة وعجز رئيسه في العمل، وتجاهله الميكيافيلي لإنسانية من هم مثل ديلبيرت باعتبارهم تابعين، وغباء وانعدام كفاءة كبار الموظفين، والسياسات المجحفة التي تهدر الوقت والجهد، مع ظهور بين الحين والآخر للشخصيات غريبة الأطوار سواء كانت بطل القصص أو زملاءه في العمل.

فمن أين تظهر شخصيات مثل ديلبيرت في المجتمع؟ وما الذي يدفعها إلى السلوكيات التي تسلكها؟ أعتقد أنهم نتاج مشوه للمنظومة التعليمية، على مستوى المدارس الثانوية والجامعات. وأقول من واقع خبرة شخصية –حيث تلقيت تعليمي كمتخصص في الفيزياء– إن المؤسسات التعليمية لم تسهم سوى بالقليل في تسليح أمثال ديلبيرت بالأدوات اللازمة التي تمكنهم من التعامل مع مجتمعاتهم. وفي حين أن هذه الحقيقة قد تغيرت نوعاً ما –في مؤسسات بعينها– فإن الأغلب الأعم هو

أن يجتاز ديلبيرت تعليمه دون أن يتغير من الناحية الاجتماعية. وحيث إنني واحد ممن عملوا مع، وترأسوا، أشخاصاً مثل ديلبيرت، فقد وجدت أن الشركات لم تسهم بدورها إلا قليلاً في مساعدتهم على الاحتكاك بالمجتمع متنوع الثقافات داخل الشركات التي يعملون بها.

لقد اختار عدد من الطلبة العمل في مجالات الهندسة والعلوم والمجالات ذات التوجهات الفنية لكونهم كانوا يتوقعون أن يعملوا مع أجهزة لا مع بشر، أو على أقل تقدير أن يعملوا مع أناس يماثلونهم في الاهتمامات والتخصصات. ونادراً ما تنبئهم خبرتهم التعليمية بحقيقة أنه سيكون عليهم يوماً ما أن يشرحوا أفكارهم للآخرين وأن يقنعوهم بقيمة تلك الأفكار، بل قد يضطرون إلى أن يسوقوها لهم ويسوقوا أنفسهم كذلك. فهم يدخلون ببراءة إلى أوساط المؤسسات الكبرى مفترضين أن أفكارهم تسبقهم، وأن غيرهم سيسلم بها تسليماً، وأن الغبي وحده هو من يفشل في تبين قيمة إسهاماتهم.

وبعد جرعة كبيرة من الواقع، يصلون إلى يقين بأن الأقدار قد حكمت عليهم بقسوة أن يكونوا وسط زمرة من الأغبياء. فيكون تعبيرهم عن هذا الإحباط والسخط هو الانطواء على الذات في متلازمة ديلبيرت: "هؤلاء أغبى وأعجز وأضل من أن يقدروني حق قدري". فيميل ديلبيرت إلى احتقار "سياسة" شركته، ويجدها حقيرة وغير بناءة. وبالتالي، لا يمتلك مستوى الذكاء السياسي الذي يتيح له الترقي في وظيفته. فهو بسذاجة ومن خلال نظرته المبسطة تجاه العالم من حوله يرى أن من حقه أن يترقى تبعاً لما يحمله من كفاءة فنية، وليس من خلال اللعب على حبال السياسة. ولا يتوصل إلى حقيقة الأمر إلا ببطء، إن هو توصل إليها أصلاً.

هل بوسعنا أن نصبح أذكى اجتماعياً؟

قد يكون من المفيد أن نتأمل في الآثار الأوسع نطاقاً لعلم الذكاء الاجتماعي، والوجهة التي تأخذنا إليها دراسة مثل هذا العلم، وإن كان ذلك ينطوي على مخاطرة بالغوص في عالم الفلسفة بعمق.

إذا كانت هناك مخلوقات تراقبنا من فوق كوكب بعيد، به حضارة أكثر نجاحاً وأكثر حكمة من حضارتنا، فقد يخيب أملها تجاه عجز البشر عن التعاون

والابتعاد عن السلوكيات التي لا تليق بهم. وإحقاقاً للحق، سيكون على تلك الكائنات ألا تغفل ما أظهره البشر من قدرات مذهلة على التعاون والإنجاز وبذل الجهد المشترك، وأن تدين كذلك بنفس القدر لما أبداه البشر من وحشية هائلة. فلا أحد يستطيع أن يغض البصر عن منجزات مثل الهرم الأكبر، وقناة بنما، والهبوط فوق سطح القمر، وشبكة الإنترنت.

ومن ناحية أخرى، فإن تلك المخلوقات الفضائية المراقبة ستلاحظ أن البشر أثبتوا قدرتهم على جلب الدمار والمعاناة على نطاق واسع، بالإضافة إلى صنع كل تلك المنجزات المبهرة في وقت واحد. على أن العديد مما نفخر به من منجزات قد جاء على حساب إلحاق ضرر ما بمجموعة أخرى من البشر. من هذا مثلاً، أنه بعد أن أتمت مجموعة من أكثر الفنانين موهبة صرح تاج محل، أمر الإمبراطور "شاه جاهان" بقتلهم جميعاً؛ كما أمر بفقء أعين كبار مهندسي عصره حتى لا يستطيع أحد تكرار تحفته الخالدة. ومن ناحية أخرى، يخبرنا التاريخ أن أكثر من خمسة آلاف عامل فقدوا أرواحهم خلال حفر قناة بنما.

ولو أن تلك المخلوقات أمعنت النظر أكثر في تاريخنا، لكان لديها ما يبرر وصف جنس البشر بأنه جنس من القتلة؛ يقول مارك توين: "نحن الجنس الوحيد الذي يقتل بعضه بعضاً بدماء باردة من أجل غرض دنيء". وعلى مدار القرن الماضي، كان متوسط من يلقون مصرعهم سنوياً بسبب الحروب والنزاعات المسلحة مليون شخص. وهذا الإحصاء يقتصر على من لقوا مصرعهم كجنود في الحروب؛ أما من لقوا مصرعهم بسبب المجاعات، أو الأمراض، أو الانهيار الاجتماعي، أو غير ذلك من تبعات الضرر الجمعي، فقد يفوق عددهم أي رقم يمكن لخيالك أن يصل إليه.

وقد علق روائي الخيال العلمي البريطاني الشهير إتش. جي. ويلز ذات مرة قائلاً: "تتجه الحضارة أكثر وأكثر نحو أن تكون سباقاً بين العلم والكارثة". وكان يمكن لعلماء الأنثروبولوجي من أمثال الراحل ستيفن جاي أن يصفوا الجنس البشري بأنه جنس مراهق محدود الكفاءة، ولا يرون أي دليل على أنه سينجح في الاستمرار لمدة أطول من التي ستتمكن الصراصير من بقائها.

وإذا حاولت أن أكون متكلفاً للحظة، فسأقول إننا كجنس بشري نحتاج إلى ثلاثة أشياء حتى نزيد من فرص بقائنا وعيشنا في حال أكثر استقراراً. وأي منها لن

ينجح وحده في حل إشكالية انعدام التعامل الإنساني بين البشر بعضهم البعض، أو تطبيقها معاً فكفيل بتقليل فداحة هذا الأمر. ولكن بما أننا نفقد تلك الأشياء الثلاثة باستمرار، فإنه يبدو أننا ننجرف أكثر وأكثر في الاتجاه الخاطئ.

أولاً: نحن بحاجة إلى قادة يمثلون نموذجاً ومثلاً أعلى للذكاء الاجتماعي. نحن بحاجة، على وجه الخصوص، إلى قادة يستطيعون صياغة رؤية إيجابية تجاه النمو والتقدم؛ حتى ولو لم يسعد ذلك كل الناس. نحتاج إلى من نعده مثلاً أعلى فيدعونا إلى أن ننضج كأفراد وجماعات، ولسنا بحاجة إلى من يستغل مخاوفنا وأطماعنا.

ثانياً: نحن بحاجة إلى منظومة تعليمية تحترم المبادئ والسلوكيات المتصلة بأعلى معدلات الذكاء الاجتماعي، والتي تلقن شبابنا فهم الثقافات التي سيكون عليهم التعامل معها في عصرنا الحديث، وتركز كذلك على قيمة التعاون لا الصراع. نحتاج إلى منظومة تعليمية تزود الشباب بما يمكنهم من التعبير عن أفكارهم بوضوح، ودون لبس، ويمكنهم من فهم الآخرين قبل اتخاذ رد فعل تجاه تصرفاتهم. فهم بحاجة إلى بدائل للغة الحوار يمكنهم استخدامها بشكل فعال.

ثالثاً: نحن بحاجة إلى بيئة إعلامية تتبنى أسمى القيم وليس تلك القيم التجارية للمؤسسات التي يجد مدراؤها أنفسهم مضطرين لبيع أي شيء وكل شيء، لكل من يقع تحت تأثيرهم، وبأي وسيلة كانت. ونجاحنا قد يتحقق من خلال الانتقال بنقاشنا من النطاق المبهم الذي لا حدود تميزه والمسمى "الإعلام" والتركيز على قادة المؤسسات التجارية الفعالة، والتي تدير الوسط الإعلامي من حولنا، وحينها سنتمكن من وضعهم أمام مسئولياتهم وحملهم على تحمل تبعات تصرفاتهم تجاه المجتمع.

هدوء في قاعة المحكمة

لا تخطر ببالنا العبارة التقليدية "هدوء في قاعة المحكمة" هذه الأيام. فبعد موجة بث جلسات محاكمة المشاهير عبر شاشات التليفزيون، وقت أن صرنا نعرف المتهمين باسمهم الأول -مثل نجم كرة القدم "أو. جيه. سيمبسون"، والمطرب "مايكل جاكسون"، ومقدمة برامج الطهي الشهيرة "مارثا ستيوارت"، والممثل

"روبرت بليك"، والمتهم بقتل زوجته "سكوت بيترسون"، ونجم كرة السلة "كوبي برايانت"– حتى أصبح عدد رجال القانون الذين يتمسكون بالتقاليد العريقة لقاعات المحاكم، المتمثلة في النظام، والانضباط، والتهذيب، أقل وأقل.

وحيث إن الاستثناءات غالباً ما تكون مفيدة، فتأمل معي النموذج الذي وضعه قاضي مدينة بالتيمور، ميريلاند، القاضي أنسيلم سودارو (١٩١٠-٢٠٠٢). نال القاضي سودارو شهرة، ليس على مستوى ولاية ميريلاند فحسب، بل على مستوى أمريكا كلها أيضاً، وذلك بسبب كياسته ولطفه، وسلوكياته الإيجابية تجاه الجميع ممن حضروا جلساته.

وفي عصرنا هذا الذي شهد انعداماً لاحترام المؤسسات العامة، وضع القاضي سودارو معياراً لما يجب أن يكون عليه احترام قاعة المحكمة، لدرجة أن قامت نقابة محاميي ولاية ميريلاند في عام ١٩٩٨ بتخصيص جائزة اسمها "جائزة القاضي أنسيلم سودارو". ينال تلك الجائزة سنوياً القاضي الذي كان أقرب في تصرفاته إلى ذلك القاضي العظيم.

وبسبب ما عرف عنه من كونه مثالاً "لممثل العدالة الصارم العادل"، فقد صار القاضي سودارو في عام ١٩٥٦ قاضي دائرة ميريلاند العليا، وفي عام ١٩٧٥، أصبح رئيس القضاة، وبقي في هذا المنصب المرموق حتى تقاعد عام ١٩٨٠.

كانت مسيرته كقاضٍ محل احترام وتوقير بسبب الكياسة والرأفة الصارمة تجاه أطراف النزاعات المدنية، والمتهمين، والشهود، والمجني عليهم، وحجاب المحكمة، وكل من هو داخل المحكمة. وقد حاول في كل جلسة أن يخلق جواً من العدالة يعم كل الأطراف.

قد يكون القاضي سودارو أفضل مثال على ما تعنيه عبارة "هدوء في قاعة المحكمة".

مهارات التواصل

نعود الآن إلى الواقع فيما تبقى من هذا الفصل، وهنا أود أن أكمله بتقديم نموذج بسيط ولكنه شامل لتوصيف وتقييم وتطوير مفهوم الذكاء الاجتماعي على المستوى الشخصي.

لأنني لا أمتلك لقباً رسمياً كأخصائي نفسي أو باحث أكاديمي، فإنني أفضل أن أتسلح بنوع من "الحصانة الدبلوماسية" بينما أحاول صياغة إطار عملي مفيد يمكن أن ينطبق على مجال الأعمال وعلى المستوى المهني. ولأنني ليس لدي التزام تجاه تقاليد البحث القياسي الاستدلالي، فإنني أشعر بحرية نسبية في أن أبدأ بالمفهوم الذي

وضعه البروفيسور جاردنر والخاص بالذكاء الاجتماعي بوصفه بعداً صحيحاً للقدرة البشرية؛ وأحاول وضع نموذج يعتمد بشكل كبير على الخبرة والحس السليم.

وحيث إنني استوعبت جيداً مفهوم الذكاء الاجتماعي على مدار أكثر من عشرين عاماً، فقد قمت بوضع مجموعة من الأبعاد التي تبدو لي واعدة ومبشرة كإطار يصلح لتعريف وقياس وتطوير هذا المفهوم. وأنا لا أدعي القيام بأية إجراءات إحصائية أو قياس تطبيقي لهذا النموذج أو تلك الأبعاد، بخلاف كونها مقبولة من زاوية الحس والمنطق السليم. على أن وجاهة تلك الأبعاد أمر لا يمكن الحكم عليه سوى بمرور الزمن.

وجدتني أمام خمسة أبعاد مختلفة -أو خمس فئات لقياس القدرة البشرية- هي نتاج سنوات استيعاب هذا المفهوم. وسوف نستكشف كلاً منها بالتفصيل لاحقاً، أما الآن فإنني أوردها كما يلي:

١. *الوعي الموقفي:* يمكننا أن ننظر لهذا البعد باعتباره "رداراً اجتماعياً" من نوع ما، أو هو القدرة على قراءة المواقف وتفسير سلوكيات الآخرين في تلك المواقف، وفقاً لأهدافهم المحتملة، وحالتهم العاطفية، وميلهم إلى التواصل.

٢. *الحضور:* يشار إليه غالباً بتعبير "التأثير"، ويضم هذا البعد مجموعة من الأنماط اللفظية وغير اللفظية، ومنها المظهر، ووضع الجسم، ونبرة الصوت، والحركات الدقيقة؛ مجموعة كاملة من الإشارات التي يعالجها الآخرون ليتوصلوا منها إلى انطباع تقييمي للشخص.

٣. *الأصالة:* تلتقط الرادارات الاجتماعية للأشخاص الآخرين إشارات عديدة من سلوكياتك تؤدي بهم إلى الحكم عليك كشخص صادق، صريح، ذي أخلاق وأمانة، ونوايا طيبة، أو على نقيض ذلك.

٤. *الوضوح:* القدرة على تفسير أفكارك وصياغة آرائك، وإيصال المعلومات بسلاسة ودقة، وشرح وجهات نظرك وأفعالك وتصرفاتك المقترحة تمكنك من كسب تعاون الآخرين معك.

٥. *التعاطف:* نحن هنا نتجاوز الدلالة التقليدية لمعنى الكلمة والمنحصر في إبداء الشفقة تجاه الآخرين، ونعرفها بأنها إحساس مشترك بين شخصين.

وانطلاقاً من هذا التعريف، سنعتبر التعاطف حالة اتصال وثيق بشخص آخر تخلق أساساً للتواصل والتفاعل والتعاون الإيجابي.

وعند وضع هذه الأبعاد الخمسة التي قدمناها بلغة بسيطة معاً، يصبح لدينا تعريف فعال وأداة تشخيصية لمفهوم الذكاء. وفي الفصول التالية، سوف نعرف، ونستكشف، ونربط بين كل واحد من هذه الأبعاد الخمسة الأساسية، وسوف نعرض طرقاً ومقترحات يمكننا بواسطتها استخدام إطار عمل الأبعاد الخمسة كنموذج تشخيص ونمو وتطور.

استكشاف الأبعاد

إذا أردت أن تنمي وتستخدم أبعاد الكفاءة الاجتماعية الخمسة -الوعي الموقفي، والحضور، والأصالة، والوضوح، والتعاطف- فإحدى الطرق الجيدة لتحقيق ذلك هي أن تزيد من وعيك بكل منها في حياتك بشكل يومي. بمجرد أن تقرأ الفصول التالية، فكر في التركيز على بعد واحد من الأبعاد الخمسة في كل يوم من أيام العمل الخمسة في الأسبوع.

- السبت: اهتم بصفة خاصة بالوعي الموقفي. راقب الآخرين في المواقف المختلفة، وادرس الموقف الذي تمر به أنت شخصياً.
- الأحد: اقضِ كل أحد في الاهتمام ببعد الحضور؛ حضورك وحضور الآخرين.
- الاثنين: خصص يوم الاثنين من كل أسبوع لمراقبة وتعلم بعد الأصالة.
- الثلاثاء: خصص أيام الثلاثاء لوضوح التفكير والتعبير عن الأفكار.
- الأربعاء: ركز بشكل خاص على التعاطف، ولاحظه، وتعلم الكثير عنه، وحاول تنميته.
- في العطلة الأسبوعية: ركز بوعي وانتباه على الأبعاد الخمسة جميعاً وحاول تحسينها.
- وإليك بعض الأشياء الأخرى التي يمكنك القيام بها لتنمية الأبعاد الخمسة:
- احتفظ ببعض البطاقات في متناول يدك لتدوين ملاحظاتك، واكتشافاتك، وإدراكاتك.

- ناقش هذه الأفكار مع الآخرين. اشرحها لهم كوسيلة لتقوية فهمك أنت لها. لقنها لأولادك.
- كون مجموعة حوار لمشاركة عملية التعلم مع الآخرين.
- تحل بالشجاعة اللازمة لطلب تقييم الآخرين، حتى نستطيع أن تكتسب الكثير من التبصر الذاتي. وقدم تقييماً مفيداً للآخرين إذا طلبوا منك هذا.
- حول مفهوم الذكاء الاجتماعي إلى خبرة يومية من الملاحظة والتعلم، والتطور.



الوعي الموقفي

"كان عنيفاً قاسياً في جداله... بينما كنت أرد عليه
بحذر وهدوء مرءوس لا يريد أن يلقى من حجرة قائد
المركب على ارتفاع أربعين قدماً من سطح الماء".
(عن قائد مركب نهري مولع بالجدل والخلاف
كان يعمل تحت إمرته).

– مارك توين

يعرف عنصر "الوعي الموقفي" situational awareness في نموذج الأبعاد باسم "الرادار" أيضاً. هل أنت قادر على فهم الناس والتعاطف معهم في المواقف المختلفة؟ هل بوسعك الإحساس بمشاعرهم وأهدافهم المحتملة؟ ما مدى قدرتك على "قراءة" المواقف بناءً على معرفة عملية بالطبيعة البشرية؟ يشتمل الوعي الموقفي على معرفة بالهولوجرام الثقافي؛ أي أنماط ومبادئ وقواعد المجتمع المتعارف عليها والتي

تحكم المواقف المختلفة. وهو يعني تقدير الفرد لوجهات النظر المختلفة التي يتبناها الآخرون، وإحساساً عملياً بالأساليب التي يتفاعلون بها تجاه عوامل التوتر والصراع والشك.

وامتلاك رادار كفؤ يعني امتلاك اهتمام حقيقي بالآخرين. .فإذا كنت متمركزاً حول ذاتك، ومنغمساً في أحاسيسك واحتياجاتك واهتماماتك، وغير منفتح على أحاسيس واحتياجات واهتمامات الآخرين، فسيكون من الصعب عليك أن تجعلهم يتقبلونك، ويعرضون عليك آراءهم وأفكارهم، ويتعاونون معك.

الغباء وعدم الإحساس الموقفي

الجو حار. وأنت متعب. وتحاول أن تجد طائرة تستقلها لتصل إلى منزلك بأقصى سرعة بعد رحلة عمل أو إجازة طويلة. ساحة الانتظار بالمطار مزدحمة، وهكذا يتبين لك أن طائرتك ستكون شديدة الازدحام. يعلن طاقم الضيافة عند البوابة عن حلول موعد التوجه إلى الطائرة فتبدأ ورفاق رحلتك الزحف نحو البوابة وحتى باب الدخول إلى الطائرة.

أنت العاشر في الصف وبينما تقترب من باب الطائرة، ترى شخصاً يعاني وهو يسحب أمامه أكبر حقيبة سفر يمكن أن يصطحبها مسافر على متن طائرة. يقع مقعده في مقدمة الطائرة، لذا يتوقف حتى يحاول أن يحشر حقيبة بمثل هذا الحجم داخل المكان المخصص للحقائب فوق مقعده. وهكذا عجز من هم خلفه عن المرور نحو مقاعدهم، بينما بدا هو غافل عن كل من هم حوله، بينما هم يزفرون، أو ينظرون في ساعاتهم في قلق وتململ. لازال صاحبنا المسافر الجسور غافلاً عن إعاقته للممر بينما يقوم بمحاولته الثالثة لإقحام مستحيل لحقيبته داخل الخزانة، وعندها أخطأ مضيف الطائرة عندما طلب منه أن يخضع حقيبته للتفتيش عند الباب. وأدى الجدل الذي احتدم على مدار خمس دقائق إلى سد الطريق أكثر وأكثر، وحينها صاح أحد الركاب في شجاعة: "من فضلك يا سيدي أفسح طريق الممر حتى يمكننا المرور!".

وبعد بعض الغمغمة الساخطة، تنحى السيد صاحب الحقيبة عن الممر حتى يتمكن بقية ركاب الطائرة وعددهم ١٣٤ راكباً من المرور. وفي نهاية المطاف كان

مصير الحقيبة هو باطن الطائرة حيث المكان الأصلي لحقائب بمثل هذا الحجم، وأخيراً أقلعت الطائرة.

هذه حالة كلاسيكية لعدم الإحساس أو الغباء الموقفي. ويمكن للغباء الموقفي أن يتخذ أشكالاً أخرى.

مثال توضيحي: كان مدير إحدى الإدارات الإقليمية، وهو معروف بأنه قائد يتسم بالصلف والأنانية، يلازم منزله في إجازة طويلة بسبب إصابة. وبدافع إنجاز بعض الأعمال والحفاظ على "وحدة فريق العمل"، قرر عقد اجتماع للموظفين في منزله. ولأن قدمه قد أصيبت في حادث سير خارج أوقات العمل الرسمية، فقد كان يعاني كثيراً إذا حاول التحرك في المنزل.

خلال اجتماع الموظفين، ناقشت المجموعة -التي ضمت موظفي الإدارة الأساسيين وطاقم الدعم الخاص بهم (والمكون بالكامل من النساء)- عدداً من القضايا. وبينما كان يتحدث أحدهم، شعر المدير (وهذا هو الوصف الذي سنستخدمه لتوصيف قدراته القيادية) بحاجة ملحة إلى أن يقضي حاجته. ولأنه لم يكن مستعداً أو لم يكن قادراً على النهوض عن مقعده، والاعتماد على عكازيه للذهاب إلى الحمام، فقد مال يتناول إحدى العلب البلاستيكية ليقضي حاجته فيها.

ولا عجب في أن أفراد المجموعة شعروا بصدمة هائلة. ربما لو كانت الظروف مختلفة، والأمزجة رائقة، وبعد استئذان المجموعة، وبعد أن يغطي نفسه بغطاء، ومع صوت موسيقى يصدح بالمكان حتى يغطي على صوت فعلته، أقول ربما أمكنه أن يفعل ما فعله. إلا أنه قرر عن عمد أن يتبول أمام الجميع. فهل رأيت مثالاً أكثر وقاحة من هذا على الافتقار للوعي الموقفي؟ هل فشل هذا المدير في أن يقوم بتشغيل الرادار الخاص به وقت أن استيقظ من نومه ذلك الصباح؟ أم تراه لا يمتلك مثل هذا الرادار أصلاً؟

ما الذي حل بالمجتمع حتى يعتبر أحدهم أن من حوله من بشر مجرد ضحايا عليهم أن يتقبلوا سلوكه الوقح، أو تصرفاته الأنانية، أو افتقاره الكلي للتبصر فيما يقول ويفعل، وتأثير ذلك على الآخرين؟

لماذا نلزم الصمت تجاه من لا يتوقف عن الصياح في هاتفه المحمول داخل قاعات السينما، وأماكن العبادة، والمطاعم، والمكتبات، والحمامات العامة،

والملاعب، والطائرات، والحافلات العامة؟ لماذا نتسامح مع من يقحمون أنفسهم في محافل اجتماعية لم يدعهم أحد إليها، ويفرضون علينا نقص الحس الاجتماعي لديهم من خلال وجودهم في تجمعاتنا واجتماعاتنا ومناسباتنا؟

وربما كان السؤال الأكبر والأهم هو: كيف لنا أن نساعد هؤلاء على تبين الأثر الهدام لافتقادهم إلى الذكاء الاجتماعي؟ أو ما الذي نستطيع نحن كطرف متضرر أن نقوم به لنتعامل بشكل سليم مع الطرف المتسبب في الضرر؟ وكيف يمكن لنا كمجتمع أن ننمي جيلاً جديداً يمكنه التوافق بشكل فعال مع بعضه البعض؟

جعل الموقف أكثر سوءاً

يعكس التعبير الإنجليزي الشائع "أطلق النار على قدمه" -والذي يعني أن يؤذي الإنسان نفسه بطريقة ما- نطاقاً من السلوكيات الانهزامية، بعضها ناشئ عن عدم الوعي بالموقف، والبعض الآخر عن نقص الخبرة، وبعضها يدل على إهمال محض لا أكثر. والخبراء المتمرسون في هذا الفن يمكن أيضاً أن يطلقوا النار على أقدام الآخرين.

مثال توضيحي: كان جورج ميلاي رجلاً صاحب رؤية خاصة ساعدته على أن يؤسس بداية من عام ١٩٦٤ سلسلة متنزهات "عالم البحار" في جميع أرجاء البلاد. ومن بين أفكاره "شامو"، أول حوت قاتل يتم ترويضه وتدريبه على الاستعراضات، وكذلك الغواصين الباحثين عن اللؤلؤ، وركوب البحر بمركبات الهيدروفويل، وأرجوحات الأطفال التي تتخذ شكل الحيتان، وعرض قندس البحر.

إلا أن بعضاً من أفكاره الرائعة لم ترَ النور. ففي أثناء وجوده في اليابان، شاهد ميلاي استعراضاً بالطيور تظهر فيه الطواويس وهي تطير بشكل ملكي مهيب من فوق جبل. ودفعه إعجابه بتلك الطيور إلى أن يأمر المشرف على استعراضات الطيور في عالم البحار بأن يجهز استعراضاً لثلاثة طواويس.

نقلوا الطيور إلى قمة برج مراقبة يبلغ ارتفاعه ٣٢٠ قدماً (يعرف الآن ببرج ساوث ويست أيرلاينز) لإجراء بروفة حية.

وصاح ميلاي: "أطلقوا الطواويس!".

انطلقت الطيور وسرعان ما سقطت بسرعة لترتطم بالأرض كالحجر، وتموت.

أصيب ميلاي ومن معه بالصدمة وقضى عدة أعوام في عجب من الكيفية التي مكنت تلك الطواويس الآسيوية من التحليق ولم تمكن نظيرتها الأمريكية من هذا. ولكنه اكتشف بعد فترة أن مدرب الطيور، الذي لم يكن متحمساً لفكرة استخدام الطواويس في مثل هذا الاستعراض، كان قد قص أجنحة تلك الطيور قبل العرض، وبذلك أرسلها لحتفها. وهكذا نرى أن مدرب الطيور لم يكتفِ بإطلاق النار على قدميه، بل أطلق النار على قدمي ميلاي أيضاً.

في كتابه The Comic Toolbox، يخبرنا خبير فن كوميديا الموقف جون فورهاوس عن شخصية من الشخصيات التي تجسد واحدة من سلوكيات المجتمع وتكون محوراً للكثير من الأعمال الكوميدية: شخصية ملك التعليقات غير الملائمة، وهي شخصية متخصصة في إلقاء تعليق غير مناسب في توقيت غير مناسب، مما يثير ضحك المشاهدين. وهم متخصصون في تجسيد مفهوم عدم الوعي الموقفي. وتأمل تلك القائمة لملوك التعليقات غير الملائمة في بعض المسلسلات التليفزيونية الشهيرة:

- شخصية كوزمو كريمر في مسلسل Seinfeld.
- شخصية كابي جيم إيناتوسكي في مسلسل Taxi.
- شخصية العريف ماكس كلينجر في مسلسل M.A.S.H.
- شخصية الميجور في مسلسل بي بي سي Fawlty Towers.
- شخصية جوي تريبياني في مسلسل Friends.
- شخصية هومر سيمبسون الكرتونية في مسلسل The Simpsons.

تلك الشخصيات تطبق المهارات الخطأ في المواقف الخطأ، وهكذا يلحقون الضرر بأنفسهم وبالآخرين في كل مرة.

والعلاج من هذا هو احترام وتنمية فن الوعي الموقفي. اعرف الوقت المناسب للكلام ومتى يكون السكوت من ذهب. وكن مستعداً لفهم الموقف الذي تجد نفسك فيه، وبسرعة، وقدم أفضل استجابة وفقاً لما يمليه رادار الحدس وذكاء التوقيت. فإذا كنت تحمل هاتفك في مكان عام، فاضبطه على الوضع الصامت إلى أن تكون وحدك (فما لم تكن أحد جراحي القلب أو الكبد، فإن هاتفك يستطيع على الأرجح أن يظل صامتاً إلى أن تهبط الطائرة مثلاً).

كثير من الغباء الاجتماعي ليس أكثر من مجرد عدم انتباه لتلميحات الآخرين في الموقف، سواء التلميحات المنطوقة أو غير المنطوقة. فإذا دخلت حجرة ووجدت اثنين يقفان وظهر كل منهما لظهر الآخر، بينما أحدهما في غاية الغضب والآخر يبكي، فربما لم يكن هذا وقتاً مناسباً على الإطلاق لدعوتهما إلى مشاركتك في تناول القهوة.

فهم السياق الاجتماعي

يتم أي تواصل بشري في إطار سياق ما. وأياً كان أطراف أو مكان أو كيفية هذا التواصل، فإن هناك على الدوام سياقاً يتم من خلاله التواصل. وحينما نفهم أن من غير الممكن حدوث تواصل بشري دون سياق يتم فيه، فإننا سنفهم أن السياق هو الذي يولد المعنى الكامن في هذا التواصل، والكيفية التي يشكل بها هذا المعنى سلوك أطراف هذا التواصل.

مثال توضيحي: يوقف رجل سيارته، ويحكم إغلاقها، ويفتح حقيبتها، ويخرج منها مسدساً. يتلفت حوله، ثم يفحص المسدس ليتأكد من أنه محشو بالذخيرة، ثم يدسه داخل معطفه. يغلق حقيبة السيارة، ويتلفت حوله من جديد، ثم يدلف إلى بناية إحدى الشركات.

وأثناء دخوله البناية، يقول له أحدهم: "الرئيس يريدك".

ويرد قائلاً: "نعم، بالطبع... وأنا أريده أيضاً".

يسير عبر البهو ثم يدلف إلى مكتب جانبي.

هل هذا موظف ساخط على وشك أن يطلق الرصاص على رئيسه في العمل؟ كلا، فما هو إلا أحد رجال الشرطة يبدأ يوم عمله العادي.

أي أننا ومن دون فهم السياق الحقيقي للموقف سنعجز عن تبين حقيقة السلوك الذي نراه.

ما الذي يدفع المراهق إلى التزام الصمت حينما يأتي والداه إلى المدرسة لحضور مجلس الآباء والتحدث مع معلميه؟ لأن حضورهما يغير السياق المعتاد في المدرسة. فوجودهما داخل غرفة الفصل يجعله لا يشعر بالحرية في أن يتكلم ويتصرف بالطريقة التي يتكلم ويتصرف بها المراهقون مع أصدقائهم. وبالتالي فإن وجودهما قد حول

الشاب من فرد يثق بنفسه في مجتمعه المصغر إلى مجرد تابع متواضع. وهو الأمر الذي يفسر لنا السبب في أن العديد من المراهقين -وليس كلهم بالتأكيد- يعتبرون رؤية زملائهم لهم مع آبائهم في المركز التجاري مثلاً بمثابة إهانة. فالأمر -من وجهة نظره- يحمل تناقضاً مع إحساسه بالنضج ويدعم شعوره بأنه طفل صغير.

لماذا ينصح المستشارون والمدربون المدراء بألا يوبخوا مرءوسيهم أمام زملائهم؟ لأن الحوار وجهاً لوجه داخل مكتب مغلق يخلق سياقاً مختلفاً تماماً عن ذلك السياق السائد خلال اجتماع أو تجمع للموظفين. قد لا يختلف محتوى الحوار، إلا أن السياق يكون مختلفاً تماماً ويعطي معنى مغايراً لهذا النوع من التواصل.

هناك جانب أساسي آخر من جوانب مهارة الوعي الموقفي، وهو يتمثل في الدراية والانتباه للسياق وما يصنعه من معنى. فلدى جميع البشر الطبيعيين إحساس عام بأهمية السياق، إلا أن هذا الوعي ليس متطوراً لدى العديد منهم. فجميعنا يعلم مثلاً أنه من غير اللائق أن يلقي أحدهم دعابة وسط جنازة؛ كما أننا لا نخرج للمجتمع دون ارتداء ملابسنا؛ كما نعلم السلوك الأمثل داخل المطاعم. إلا أن بعض الناس يكونون في غاية الانشغال بأنفسهم لدرجة أنهم لا يدركون الكثير من السياقات المهمة بشكل صحيح، وبالتالي لا يعرفون كيفية التصرف بالشكل المناسب.

مثال توضيحي: أثناء جلوسي مع بعض الأصدقاء حول مائدة عشاء بأحد المطاعم التي تجيد تقديم الحساء والسلطات، سمعت صوت قعقعة عالياً من خلفي؛ كان هناك من يجمع الأطباق بكل قوة وحماس. فالتفتنا جميعاً لنجد شاباً بدا أنه في الثامنة عشرة من عمره، وهو يتصبب عرقاً ويتحرك بشكل محموم ليخلي الموائد التي قام من عليها بعض رواد المطعم بعد تناول العشاء. كان يتحرك في سرعة من طاولة لأخرى، ويجمع بقايا الطعام ليفرغها في سرعة في حوض متحرك كبير، يتحرك به بين الموائد.

نادته واحدة من رفاقي قائلة: "معذرة، أعلم أنك تبذل قصارى جهدك في العمل، وكم أود ألا أقطع عليك عملك، ولكن ما تحدثه من جلبة يجعل من الصعب علينا أن نتحدث إلى بعضنا البعض. فهلا كنت أكثر هدوءاً؟".

توقف وهو يحدق فيها. ثم ارتسمت الحيرة على محياه، وكأنه لا يعلم إن كان عليه أن يقابل كلامها بالغضب أم بالخجل. وغمغم بكلمات من قبيل: "ولكنني

أقوم بعملي فحسب"، ثم استمر فيما كان يقوم به، وإن كانت الجلبة التي يحدثها قد انخفضت بشكل ملحوظ.

خمنا أن الجلبة التي كان يحدثها كانت لأمرين: (١) أنه فخور بأداء عمله الشاق خلال زمن قصير (حماس الشباب والتستوسترون على ما أظن)؛ و(٢) أنه يفتقر إلى التبصر بأثر سلوكه على الآخرين. فأولويته الوحيدة وهي في نفس الوقت محور عالمه الشخصي هي: أن يهيئ الموائد لزبائن جدد في أسرع وقت. وربما جعله هذا الموقف يوسع نطاق عالمه الشخصي ليشمل مراعاة احتياجات واهتمامات الآخرين.

ما الذي نبحث عنه

إذا كنا نرغب في تدريب أنفسنا على ملاحظة ديناميكيات السياقات الاجتماعية واستغلال ما نلاحظه بفعالية، فقد يكون من المفيد بشدة أن نعرف ما الذي نبحث عنه. وقد تكون هناك طريقة بسيطة وسهلة لتحليل أي سياق اجتماعي عادي.

على الرغم من أن السياقات الاجتماعية يمكن أن تكون شديدة التعقيد وثرية التنوع، فإننا نستطيع البدء بتقسيم بسيط، أو بمجموعة من الأبعاد. وبغرض التبسيط، يمكننا التفكير في ثلاثة أبعاد أو سياقات فرعية كوسيلة لملاحظة ومعرفة ما يحدث:

١. *السياق المكاني*: ديناميكيات الحيز المكاني المادي الذي يتواصل الناس داخله، وأساليب تنظيمهم لهذا الحيز، وتأثيرات هذا الحيز على سلوكياتهم.
٢. *السياق السلوكي*: أنماط الأفعال، والعواطف، والدوافع، والنوايا، والأهداف التي تظهر في التواصلات بين أطراف الموقف.
٣. *السياق اللفظي*: أنماط اللغة المستخدمة في الخطاب، والتي تشير -تصريحاً أو تلميحاً- إلى طبيعة العلاقات، والتباين في المكانة والطبقة الاجتماعية، والقواعد الاجتماعية السائدة، ودرجة الفهم التي تحققها -أو تمنعها- العادات اللغوية.

يمكننا أن نستكشف أولاً كلاً من هذه السياقات الفرعية بشكل مستفيض ومستقل عن بعضها البعض، ثم نعاود دمجها معاً لنرى كيف تعمل كوحدة واحدة.

السياق المكاني

تعريف الحيز المكاني لغوياً:

١. *الدرجة النسبية للتقارب الجسدي المقبول بين الأجناس الحيوانية أو المجموعات الثقافية.*
٢. *استخدام المكان كجانب من جوانب الثقافة.*
٣. *دراسة الاختلافات في المسافة والاتصال ووضع الجسد وغير هذا في التواصل بين البشر.*

إذا كنت قد تمشيت من قبل في دار "سانت بيتر" داخل الفاتيكان، فالأرجح أنك تجاوبت على الفور مع تلك الضخامة والاتساع الذي يتميز به ذلك المكان. إنك ترتفع بنظرك وترتفع وترتفع -لترى كل تلك الأعمدة، ذات التكوين الصخري المبهر هائل الضخامة، والاستخدام المتقن للذهب وتلك الديكورات الحية- لتدرك أن المشهد بمجمله يهدف إلى أن يزرع في كل إنسان إحساساً بالضآلة والدونية. حيث يشعر المرء بأنه كالقزم في بلاد العمالقة. تلك هي القدرة الكامنة في الحيز المكاني.

ولو أنك راقبت الزوار الآخرين في جولتهم، لرأيت بسهولة كيف أن سلوكياتهم تتجاوب مع السياق المكاني. إنهم يتحدثون همساً في المعتاد، ويمسكون أطفالهم في أيديهم ويحثونهم على الحفاظ على الهدوء، ويبدون الكثير من الاحترام لما يحمله المكان من أهمية. ونادراً ما تسمع أحدهم يتحدث بصوت مرتفع إلى صديقه الواقف على مسافة بعيدة عنه.

هكذا نرى أن لكل حيز مكاني صممه الإنسان معناه الواضح؛ كما أنه يحتوي كذلك على ما يمكن أن يبوح به لمن يدخله. فتجد في بستان مصمم على الطراز الياباني دعوة إلى "صفاء العقل". بينما يكاد تصميم مركز تجاري يناديك لكي تنفق كل ما في جيبك من مال. وذاك بهو فندق يعكس إحساساً بالفخامة والعظمة. وبلاط ملكي يمدك بشعور بالسلطة والسطوة. وهناك من المنازل ما هو مصمم كمتحف؛ وهدف من صممه أن يوجه لك رسالة محددة تقول: "خذ حذرك، وانتبه لموضع

جلوسك. فهذا مكان تتأمله ولا تمس شيئاً فيه". وهناك، على النقيض من هذا، منازل تناديك قائلة: "كن على راحتك. فأنت في بيتك. أنت على الرحب والسعة هنا".

السياسة والحيز المكاني

بعد انتهاء الحرب الأهلية في إسبانيا (١٩٣٦-١٩٣٩)، أمر الجنرال فرانكو -الذي كان يحكم إسبانيا بقبضة حديدية- ببناء كاتدرائية هائلة الضخامة بزعم تخليد ذكرى هؤلاء الذين ماتوا في الحرب وإقامة صلح مع الكنيسة الكاثوليكية.

وفي إشارة على الصلح -وتمجيد الذات- رتب فرانكو أن يتم دفنه تحت الكاتدرائية، ومعه قائد الجبهة المعارضة المنهزم. وبالإضافة إلى ذلك، كان سيتم دفن حوالي ٤٠,٠٠٠ جندي من الجنود المليون الذين ماتوا خلال الحرب الأهلية أيضاً في ذلك الموقع.

وبعد انتهاء بناء الكاتدرائية -وهو مشروع استغرق عشرين عاماً وأرهق خزانة الحكومة إلى حد أن كادت تفلس- قال ممثلو الفاتيكان إنها لن تكون مؤهلة للتكريس.

وكان السبب وراء منع تكريس الكاتدرائية هو: إن طول الممر من مدخل الكاتدرائية وحتى الجدار الخلفي كان يصل إلى ٢٥٣ متراً (٨٦٠ قدماً)؛ وهذا يجعله أطول من ممر كنيسة سانت بيتر في روما.

ولإرضاء ممثلي الفاتيكان، قام المهندسون المعماريون ببناء جدار زائف يضم مجموعة ثانية من الأبواب، بحيث يقتطع جزءاً من طول الممر ويجعله أقصر من ممر كنيسة سانت بيتر.

إن البشر هم من يصنعون الحيز المكاني وهم أيضاً من يفسرون معناه. إنهم يتصرفون تبعاً للإشارات التي ينقلها المكان المحيط بهم. وعن طريق تنظيم تلك العناصر الخاصة بالسياق المكاني التي يمكنهم التحكم فيها، يعبرون -بوعي وبدون وعي- عن نواياهم تجاه بعضهم البعض.

مثال توضيحي: حضرت ذات مرة اجتماعاً مع جماعة من مدراء شركة تعمل في مجال الفضاء، داخل مكتب أحد كبار مديري المشروعات والذي كان يقوم بالتنسيق بين مجموعات العمل المختلفة. وضع ذلك المدير الكبير -والذي عقد العديد من الاجتماعات في مكتبه من قبل- طاولة على شكل حرف T أمام مكتبه، ووضع المقاعد على جانبيها. هذا الترتيب للمقاعد كان يتيح له إدارة الاجتماع

وهو جالس على مكتبه. وهذا السياق المكاني كان يعزز دوره كرمز للسلطة داخل الحجرة. فبينما نجلس في انتباه إلى طاولة الاجتماع، واضعين أوراقنا أمامنا فوقها، كان هو حراً في أن يتحرك بمقعده كيف يشاء، بل وقام بمد قدميه فوق المكتب، فهو يريد التأكيد في كل لحظة على أنه رئيس هذا المكان. انتابني وقتها إحساس بأننا كنا أشبه بأولئك الذين لا يتوقفون عن التجديف فوق واحدة من سفن الفايكنج، وهو ذلك الذي يقرع الطبل حتى لا نتوقف عن التجديف.

مناطق التواصل

كثيراً ما لاحظت أن التنفيذيين يوصلون توجهاتهم، ونواياهم بشأن السلطة والمكانة والفوارق الاجتماعية من خلال الطريقة التي ينظمون بها مكاتبهم.

تقدم لنا التقارير الإخبارية التليفزيونية أحياناً تفاصيل الاجتماعات التفاوضية المهمة بين أطراف قوية، من قبيل ممثلي أطراف نزاع مسلح في دولة ما، فيظهرون في مواجهة بعضهم البعض عبر مائدة تفاوض ضخمة، وكأنهم جيشان رمزيان متواجهان. وربما أدى تصرف بسيط مثل تغيير طريقة جلوس هؤلاء الأطراف إلى الإشارة لعلاقة أقل قطبية وعداء.

بل إن البشر قادرون على تنظيم حيز مكاني خيالي، أي، ذلك الحيز الفارغ الواقع بين العناصر البنيوية، من خلال اختيار مواقع لأنفسهم بطرق معينة ودعوة الآخرين إلى اتخاذ مواقع معينة بدورهم. وعلماء الأنثروبولوجي الذين يدرسون علم الحيز المكاني هذا يحددون أربع مناطق فراغية أساسية يحددها البشر، ويستغلونها في التعبير والسيطرة على علاقاتهم مع الآخرين:

- *الحيز العام:* هو المساحة الممتدة، التي يستطيع الناس التواجد فيها معاً بدون التواصل "الرسمي" بأي طريقة ذات مغزى. أمثلة: مراكز التسوق، المتاجر الكبيرة، المتنزهات.
- *الحيز الاجتماعي:* وهو منطقة أكثر ضيقاً يتواصل فيها الناس بشكل مباشر نوعاً ما، أو من المفترض أن يتواصلوا فيها. أمثلة: المساحة التي تحتلها طاولة في مطعم، والمساحة المحيطة بأناس يتحاورون، أو حجرة المعيشة في

المنزل. ومن المثير للاهتمام أن حيزاً ضيقاً مثل ذاك الذي تمثله قمرة الركاب داخل الطائرة، يمكنه أن يجمع بين كونه حيزاً عاماً وكونه حيزاً اجتماعياً؛ حيث الركاب واعون لوجود علاقة ما بينهم -على الرغم من أنها بعيدة- خلال الرحلة. كما أن المصاعد بدورها توفر نوعاً من التواصل الاجتماعي، أو على الأقل نوعاً من القبول بين غرباء وجدوا أنه من الضروري أن يشتركوا في هذا الحيز الضيق لبضع دقائق. فهو حيز عام، إلا أنه يصبح حيزاً اجتماعياً حينما ينغلق باب المصعد.

- *الحيز الشخصي:* هو تلك "الفقاعة" الافتراضية المحيطة بالشخص، والتي تمثل حدوده الشخصية، والتي يفترض بالآخرين قبول فرديته بداخلها. أمثلة: تلك المساحة حول الشخص الواقف في قطار أو حافلة مزدحمة، والمساحة التي يقوم فيها شخص كطبيب الأسنان أو مصفف الشعر بأداء عمله، والحيز بين شخصين يتحاوران حول مستند ما. ومن البديهي أن الحجم النموذجي لتلك الفقاعة الشخصية يختلف وفقاً للمجتمع وثقافته. فالحق في الاقتراب الشديد من شخص ما، أو حتى ملامسته، يختلف باختلاف المعايير الاجتماعية والأعراف، بما في ذلك تلك التي تملي كيفية التعبير عن الفوارق في المكانة والطبقة الاجتماعية.
- *الحيز الحميمي:* تلك المنطقة الصغيرة المحيطة والملامسة بشكل مباشر لجسد الإنسان، وفيها يتم الاتصال المباشر مع شخص آخر بما يوحي بوجود تواصل شخصي، أو عاطفي، أو جنسي بينهما. وقد يشاركك تلك الفقاعة الملامسة لجسدك واحد أو اثنان غيرك في أثناء وقوفك وسط مجموعة من الغرباء داخل عربة قطار مزدحمة للغاية؛ على أن الأعراف الاجتماعية السائدة هنا تنفي وجود أي إيحاء بالحميمية في هذا الموقف.

بالإضافة إلى تحديد مناطق التواصل الأربع غير المرئية تلك، فإن البشر يميلون إلى الانتظام في بيئة مكانية بطرق تخدم وتفيد مجموعة متنوعة من الاحتياجات السيكولوجية والاجتماعية.

مثال توضيحي: التقيت منذ عدة سنوات مضت بمجموعة من التنفيذيين اليابانيين الذين كانوا في جولة بالولايات المتحدة لدراسة تطبيقات الإدارة في شركات الخدمات، وهو موضوع كنت فيه واحداً من الخبراء المعروفين وقتها. وقد طلبوا أن يعقدوا معي اجتماعاً يدوم نصف النهار، كنوع من الندوات التعريفية، ليناقشوني في مفاهيمي ونظرياتي. والتقيت في المساء السابق لتلك الجلسة مع المترجمة التي وظفوها لأجل هذا الاجتماع، وهي فتاة عاشت ودرست في الولايات المتحدة وكذلك في اليابان. وأخذت تشرح لي ترتيبات وأجندة الاجتماع.

قالت لي: "إنني لم ألتقِ بهم بعد، ولكنهم يابانيون، لذا يمكنني أن أخمن كيفية إدارتهم لهذا الاجتماع. إن أياً منهم لم يلتقِ بالآخر قبل هذه الرحلة، ولكنهم بوسيلة ما سيكونون قد حددوا مرتبة كل واحد منهم في شركته، وستكون هذه المراتب هي رتب المكانة الاجتماعية داخل المجموعة طالما كانوا معاً".

"سيطلبون منك أن تجلس عند رأس طاولة الاجتماع، وسيجلس إلى يمينك أعلاهم مرتبة. وعلى يمينه يجلس من يليه في الرتبة، وهكذا بالترتيب حتى النهاية. فسيكون أدناهم منصباً في آخر تلك السلسلة، أما أنا فسأجلس إلى يسارك".

انتابني الفضول إزاء تلك الثقة التي كانت تتوقع بها السياق المكاني لذلك الاجتماع. وفي اليوم التالي، وجدت أنها كانت بالغة الدقة في هذا. وأنهم قد انتظموا في جلستهم كما تنبأت هي تماماً.

كما أنها أرشدتني إلى أسلوب تبادل الأسئلة والإجابات: "حينما تدعوهم إلى طرح أسئلتهم، تأكد من أن تتيح لهم وقتاً كافياً لهذا. حيث إنهم سينظرون إلى كبيرهم في البداية؛ فهو من سيطرح أول سؤال. وإن لم يكن لديه سؤال، فسوف ينظر إلى الآخرين. وإذا كان لدى الشخص الثاني سؤال فسيطرحه؛ وهكذا بالترتيب. فإذا افترضت أنت أنهم لن يطرحوا أسئلة، فسوف تعيق هذا التسلسل المرتب الذي يتبعونه وتمنع أقلهم منزلة من طرح ما يريد من أسئلة".

ومرة أخرى، كانت على صواب وفي غاية الدقة. ووجدت أن أمامي مجموعة من الغرباء عن بعضهم البعض وقد اتفقوا على نفس السياق، ونفس قواعد السلوك، ومن دون حتى أن يتناقشوا حول تفاصيل ذلك.

أماكن اللاوعي

السياقات المكانية حولنا في كل مكان؛ وسنراها بمجرد البدء في البحث عنها. وحقيقة كونها في كل مكان قد تساعد في تفسير سبب عدم إدراكنا لها في معظم الأوقات. تأمل مثلاً السياق المكاني الذي يقوم من خلال تواصل قائدي السيارات عبر الشوارع والطرق السريعة. فهل لاحظت أن نسبة كبيرة من السائقين –خاصة الذكور– يزيدون من سرعة سياراتهم قليلاً حينما تبدأ في تجاوزهم بسيارتك؟ وماذا عن الوسيلة التي يدخل بها السائقون إلى الطريق السريع قادمين من طريق فرعي: تجدهم يزيدون سرعتهم حتى يستطيعوا الدخول إلى الحارة الأولى –حيث تقود أنت سيارتك– ومن ثم يبطئون من سرعة سياراتهم؟ كما لو أنهم يقولون لك: "أرأيت، لقد استحوذت على هذه المساحة من الطريق، ولن يكون في وسعك أن تستعيدها مهما فعلت". ولو أنك قررت أن تناور فتوجهت إلى الحارة المجاورة، فقد يزيد ذلك الشخص من سرعة سيارته حتى يبقى متقدماً عليك.

إن فكرة "التقدم" هذه تمثل دافعاً مهماً من دوافع اللاوعي بالنسبة للعديد من البشر. فهذا السلوك بين قائدي السيارات يمثل مسألة تتعلق بالملكية؛ وعادةً ما يعتمد تقدم أحد السائقين على الآخر لمسافة ما على السرعات وردود الأفعال الغريزية للسائقين. فالبشر في معظم المجتمعات والثقافات ينظرون فيما يبدو إلى من يقفون –أو يقودون سياراتهم– خلفهم على أنهم دخلاء عليهم من الناحية الاجتماعية، وربما عمدوا وعزموا على البقاء في المقدمة حتى يحافظوا على أحاسيس التفوق والقوة.

ويمكن أن يشتمل السياق المكاني على عناصر أخرى بالإضافة إلى مسألة تنظيم الحيز المادي. فهذا الحيز مرفق معه أو –لمزيد من الدقة– منسوج فيه كلاً من مؤثرات الصوت والضوء، بل ونضيف على هذا مختلف أنواع الروائح. فإذا تأملت في السياق المكاني لأحد أماكن اللهو، بما فيها من أضواء قوية وامضة في سرعة، ودخان، وموسيقى صاخبة، فسوف يتبين لك أن كل تلك العناصر تؤثر في أحاسيس وسلوكيات من هم في حالة تواصل داخل هذا الحيز. وكذلك الحال مع أماكن العبادة، وما بها من روائح البخور، وأصوات المتعبدين، فجميعها تتضافر لتوصل إلينا معنى السياق الذي نعيشه.

السياق السلوكي

مررت وأنا بعد في الصف السابع بتجربة تركت انطباعاً دام في حياتي كلها تجاه استجابة البشر للسياق. وهي تجربة جمعت بين السياقين المكاني والسلوكي. وقد ساعدتني على أن أباشر فهم حقيقة أننا بني البشر نخدع أنفسنا طيلة الوقت حينما نقنع أنفسنا بأننا نبتكر باستمرار سلوكياتنا وفقاً لخيارات وقرارات نتخذها عن وعي. والحقيقة أن هذه ليست طبيعة الحال على الدوام. فنحن عادةً ما نستجيب بلا وعي مع دلائل السياق المتعددة -سواء كان مكانياً أو سلوكياً أو لفظياً- ونادراً ما نفكر عن وعي في كيفية الاستجابة.

كنت وأنا في الصف السابع بمدرستي واحداً من "أبناء الريف". أستقل حافلة المدرسة من المدرسة وإليها يومياً ببلدة "ويستمينستر" الصغيرة في ولاية ميريلاند. نفس المجموعة من الصبية يتجمعون في الحافلة كل يوم، يقفون أمام منازلهم أو عند ناصية الطريق المفضي إلى بيوتهم الريفية. كنا نعرف بعضنا البعض، ولو بالشكل فقط دون أسماء.

لكن أتى يوم بدأ فيه هذا النمط الروتيني في التغير. وأعتقد أنه قد كان من المصادفات أنني وعشرة من الصبية الآخرين كنا نجلس ذاك اليوم في الصف الأيسر من مقاعد الحافلة. وكان هناك بعض الصبية الآخرين ممن تلتقطهم الحافلة من منطقة تلينا أتوا فجلسوا إلى بقية مقاعد الصف الأيسر. وجدنا أن لا أحد يجلس إلى الجانب الأيمن من الحافلة. فكل صبي كان يصعد إلى الحافلة، كان يتوقف قليلاً ناظراً فيها، قبل أن يقرر الجلوس في الصف الأيسر منها.

بدأت الحافلة تمتلئ، وتلفتنا حولنا في دهشة؛ ونحن نراقب كل صبي يصعد ليختار الجلوس إلى الصف الأيسر من المقاعد. كما رأيت -من خلال النظر في مرآة قائد الحافلة- أنه كان بدوره متحيراً أمام هذا الذي يحدث. ظل يرمق المرآة في عصبية -وكنا نعرف عنه حدة الطباع- والموقف يتطور خطوة بعد خطوة، حتى قرر في النهاية أن يوقف الحافلة لالتقاط صبي جديد.

وبينما بدأت الحافلة في الامتلاء، لم يبقَ سوى مقعد واحد خالٍ في الصف الأيسر، وحاول الصبي الذي صعد الحافلة للتو أن يأخذ ذلك المقعد. ولكن الصبي الجالس إلى جوار ذلك المقعد لم يكن راغباً في أن يتحرك قليلاً حتى يتيح له الجلوس؛ فقال له مزمجراً: "اجلس هناك!". إلا أن الصبي الأخير أصر على الجلوس في ذلك المقعد؛ ربما أحس أمام صف كامل خالٍ من الجلوس أن في الأمر خدعة. احتدم الجدل بين الفتى الذي يصر على أن

يجلس القادم الجديد في أحد مقاعد الصف الخالي وبين الفتى الذي يطالبه بإفساح مكان له.

صار الموقف بمجمله غريباً. وهنا قرر قائد الحافلة أن يتدخل. أوقف الحافلة وهو يصيح فينا: "أنتم على وشك أن تصيبوني بالجنون! لينتقل بعضكم ليجلس إلى الجانب الآخر من الحافلة!". ثم قام بإعادة تنظيم جلوسنا بالقوة حتى صار جانبا الحافلة مشغولين. ومن بعدها كان كل من يصعد إلى الحافلة يجلس حيث يشاء، يميناً أو يساراً، ودون علم بما كان قد جرى من قبل.

حتى يومنا هذا، لست متأكداً بالضبط من أنني أفهم هذا الذي حدث، أو ما كان سبب حدوثه، أو السبب وراء انخراطنا جميعاً في هذا السلوك الجماعي الغريب.

ومن هنا يستطيع المرء أن يرى بوضوح وجلاء مدى قوة السياقات المكانية والسلوكية –مواقف تسيطر عليها أنماط سلوكية معينة– من خلال ملاحظة المواقف التي يستحضر فيها البشر توقعات مختلفة للغاية.

مثال توضيحي: قضت واحدة من معارفي بضع سنوات خلال عقد السبعينيات كمعلمة للغة الإنجليزية كلغة ثانية. وحيث إنه كانت لديها خلفية عن العمل الاجتماعي، فقد تخصصت في العمل مع اللاجئين الآسيويين، وبالأخص الجماعة العرقية المسماة "همونج"، وهي جماعة من منطقة الجبال في "لاوس". كانت جماعة الهمونج جماعة تعاني من العزلة، وذات عادات وتقاليد راسخة ومعرفة ضئيلة للغاية عن العالم من حولها. كان معظم أفرادها من الأميين الذين لا يعرفون قراءة وكتابة لغتهم، وبالإنجليزية أيضاً بطبيعة الحال. وبسبب تلك الأمية المزدوجة، لم يكن بوسع تلك الزميلة أن تتعامل معهم بالمواد التعليمية المطبوعة المعتادة في تعليم الإنجليزية كلغة ثانية. كما أنها وجدت أن معظم هؤلاء اللاجئين –ممن قدموا منذ وقت قريب– كانوا مشدوهين أمام وسط غير مألوف لهم ولم يفهموا كيفية التعامل مع مواقف مختلفة يعتبرها الغربيون من المسلمات الحياتية. فمعظمهم لم يرَ أية حافلات من قبل، أو أجهزة تليفزيون، بل حتى الورق والأقلام؛ وأياً مما هو مألوف في الحضارة الغربية. قالت لي: "كانت النسوة يجلبن أطفالهن الرضع إلى الفصل. فقد كن يعتقدن أن هذا نوع من المناسبات الاجتماعية. وأغلبهن جاهلات بأعراف

الفصول الدراسية؛ بل جاهلات حتى بطريقة الجلوس بحيث تكون وجوههن نحوي. وكن يثرثرن بحرية؛ حتى إنني كنت مضطرة إلى أن أطلب منهن السكوت حتى أمارس دوري معهن كمعلمة".

كما كانت الحال في تلك الحافلة، فإن الكثير من المعرفة بالسياق السلوكي للموقف تم دون إرشاد لفظي: وضع الجلوس، الحركات، الإيماءات، تعبيرات الوجه، نبرات الصوت. وفي تأملنا للبشر، نجد مثلاً من يشير إلى قدر سلطاته أو تميزه عن طريق وضع ومكان جلوسه أو وقوفه، ومن يقف ومن يجلس، ومن له الحق في أن يلمس من، ومن يدخل ومن يخرج من الغرفة أولاً، والعديد من التفصيلات الأخرى التي يمكن للمراقب أن يميزها. كما يعبر الناس عن تبعيتهم أو عدم تبعيتهم لعلاقة اجتماعية ما من خلال مختلف الإيماءات والتعبيرات والتواصلات. هلا نظرت إلى زوج وزوجة يجلسان إلى مائدة مطعم وخمنت من وضع جلوسهما ما إذا كانت زيجتهما قد تمت منذ وقت قريب أم لا؟

ويحدد علماء الاجتماع الكثير من نظم الإشارات الأخرى، ومنها تلك التي تتعلق بالملبس، والمجوهرات، والقبعات، وأغطية الرأس، وغير ذلك مما يميز طبقة أو فئة عن أخرى بين البشر؛ أو كعلامة على الانتماء إلى ثقافة أو مجتمع معين. فمن الممكن لنسق ملابس معين أن ينم عن أن هذا الشخص عضو في إحدى العصابات، أو ينتمي إلى جماعة عرقية ما، أو مستوى اجتماعي واقتصادي معين. ومن أمثلة هذا البدلة الكاملة التي اعتبرت منذ وقت بعيد إشارة إلى انتماء مرتديها إلى عالم المال والأعمال.

ينصح رسام الكاريكاتير سكوت آدامز -مبتكر شخصية ديلبيرت- المدراء بارتداء ملابس تساعدهم على تحقيق النجاح، وخاصةً لو كانوا يفتقرون إلى العقول أو المواهب الكفيلة بتحقيق هذا النجاح. ووفقاً لما يقول دوجبيرت، رفيق ديلبيرت، في كتاب Dogbert's Top Secret Management Handbook:

> "الملابس هي التي تصنع القادة. فربما لا يحترمك موظفوك لشخصك، ولكنهم سيحترمونك لما ترتديه. كان القادة العظام على مر التاريخ يدركون هذه الحقيقة جيداً".

"فإذا نظرت إلى طبيب مثلاً، والبالطو الأبيض المميز الذي يرتده، لوجدت أنه يستمد سلطته مما يرتديه، ولو خلع عنه رداءه المميز لربما فقد تلك الهيبة لدى من لا يعرفه شخصياً. اسأل نفسك عما إذا كنت ستقبل بنصيحة من شخص يرتدي ملابس رثة غير مهندمة... لا أعتقد هذا".

أحد أجزاء السياق السلوكي -لأي موقف- هو مجموعة القواعد، والأعراف، والتوقعات، والمعايير السلوكية المشتركة بين أطراف الموقف. ويعتمد نجاح التواصل والانسجام بين الأطراف على درجة اشتراكهم في نفس القواعد السلوكية. وإذا حدث ولم يشترك طرف أو أكثر في هذا الموقف في نفس القواعد بقصد أو بغير قصد، فعندها يظهر الصراع.

مثال توضيحي: من غير المسموح لأي شخص أن يمس ملكة إنجلترا. هذا أمر ممنوع من قبل أي شخص -تحت أية ظروف- فيما عدا قلة قليلة من أصحاب العلاقات العائلية المقربة أو العلاقات الشخصية الحميمة للغاية. وفي عام ١٩٩٢، نال رئيس الوزراء الأسترالي بول كيتينج لقباً لاذعاً قبيحاً لأنه أخطأ ولمس ظهر الملكة. ففي أثناء مرافقته لها أثناء تفقد أحد المباني العامة، أشار لها ليريها طريق إحدى ردهات المبنى، ثم أحاط ظهرها بذراعه ووضع كفه على ذراعها. وعلى الرغم من أن معظم الناس يرون هذا كإشارة على المودة والحميمية، فإن الملكة جفلت، وتوقفت، ونظرت إليه نظرة تفيد أنه انتهك دون شك إحدى القواعد السلوكية الرسمية. غضب كثير من الإنجليز للملكة. بينما غضب كثير من الأستراليين إزاء ما اعتبروه تكبراً بريطانياً؛ وهو تكرار للعداء المستمر بين البريطانيين والأستراليين.

وتسبب بريان توبين -رئيس وزراء نيوفاوندلاند ولابرادور- في إحراج الكومنولث عندما التقطت له صورة وهو يلامس ظهر الملكة بينما كانا يصعدان درج أحد السلالم؛ ولكنه دافع عن نفسه قائلاً بأنه كان يحاول أن يساعد سيدة عجوز على تجنب السقوط. وفي عام ٢٠٠٠، وجد رئيس وزراء أستراليا جون هوارد نفسه في موقف مشابه اضطره إلى أن ينكر بشدة أن يكون قد لمس الملكة.

يذكر خبراء التواصل بين الثقافات قواعد سلوكية فريدة من نوعها يتبعها أصحاب ثقافات بعينها بغير وعي تقريباً، ولكنها تبدو مبهمة لأصحاب ثقافات أخرى. فنجد مثلاً أنه في معظم المجتمعات العربية لا يتناول الناس الطعام بأيديهم

اليسرى. بينما يستخدمون اليد اليسرى في القيام بمختلف الأنشطة الجسمانية الأخرى، حتى مع وجود أحدث وسائل العناية والنظافة الشخصية والأدوات الصحية، حيث إن الثقافة العربية تعتبر اليد اليسرى أقل نظافة من اليد اليمنى.

وبالمثل نجد في العديد من ثقافات دول البحر المتوسط أن رفع أسفل القدم أو الحذاء في وجه الآخر يعد إهانة كبيرة. والجلوس بطريقة تجعل باطن الحذاء ظاهرة، أو وضع القدم على سطح المكتب علامة على عدم الاحترام.

ولدى أهالي بالي اعتقاد بأن روح المرء مستقرة في رأسه، ولهذا السبب فإنه من قبيل الإهانة أن يربت شخص غريب على رأس طفل صغير. كما يرون أنه من غير الحكمة -من الناحية الروحانية- أن يقف المرء عند رأس شخص آخر، أو أن يرفع قدمه عند مستوى رأسه. بل إنهم يرون في عبارة "سأضربك على رأسك!" واحدة من أخطر الإهانات على الإطلاق.

وفي المجتمعات الإسلامية المحافظة، تملي قواعد الدين والسلوك شروط تواجد الرجل والمرأة في مكان واحد، وفي حجرة واحدة. فنجد مثلاً أن الغربيين الذين يعملون في المملكة العربية السعودية يشعرون بالإحباط تجاه شرط عدم السماح للرجال والنساء بالعمل في مكان واحد معاً. وكثيراً ما تجد السيدات من ممثلات الشركات، أو البعثات الدبلوماسية، أو الصحفيات صعوبةً في التكيف مع هذه القيود.

السياق اللفظي

يذكر لنا الطبيب فريدريك لوميس في كتابه الرائع Consultation Room حدثاً أدى فيه تعليق بريء إلى استثارة رد فعل لفظي غير مرغوب:

> "تعلمت شيئاً عن تعقيدات اللغة الإنجليزية في أوائل حياتي المهنية. فقد أتتني ذات يوم سيدة في الخامسة والثلاثين من عمرها لتخبرني بأنها تريد إنجاب طفل ولكن أحد الأطباء أخبرها بأنها تعاني من مرض في القلب لا يشكل خطورة على حياتها ولكنه خطير إن هي صارت حاملاً. ومن توصيفها له فكرت على الفور في ضيق الشريان التاجي. يتصف هذا المرض بصوت قرقرة مميّز قرب أعلى القلب، وبالأخص ذبذبة يشعر بها الفاحص بوضع إصبعه

على صدر المريض. وتعد هذه الذبذبة مرحلة متقدمة من مرض ضيق الشريان التاجي.

"حينما استلقت السيدة على منضدة الفحص بيرعان ما تعرفت من خلال السماعة على ذلك الصوت الذي توقعته. كنت أملي على الممرضة تفاصيل الفحص بالتفصيل. ونحيت سماعتي عنها وأخذت أتحسس بإصبعي تلك لسماع تلك الذبذبة التي يمكن سماعها في منطقة صغيرة في الجانب الأيسر للصدر.

"أغلقت عيني لمزيد من التركيز، وأخذت وقتاً في تحسس موضع الذبذبة. إلا أنني لم أجدها ويداي لا تزال على صدر السيدة، عندها استدرت إلى الممرضة وقلت لها 'لا استثارة'.

"عندها فتحت المريضة عينيها بغتة، وقالت بصوت فيه شيء من الضيق والغضب: 'حسناً، هذا أمر سيئ بالتأكيد، أليس كذلك؟ وربما لم تكن أنت أيضاً مثيراً. ولكنني لم أحضر إلى هنا لهذا السبب على أي حال'.

"أصيبت ممرضتي بصدمة شديدة، وعبثاً حاولت أن أفسر لها عبارتي طبياً ولكن دون جدوى".

الكلمات تعني ما هو أكثر بكثير من مجرد رموز وإشارات منطوقة لا حياة فيها. إنها هيكل الفكر. ولقد فهم العديد من القادة المشاهير سيكولوجية اللغة هذه واستفادوا منها كثيراً، واستغلوا هذه المعرفة في استثارة وتحريك الشعوب، للخير أو للشر. وللشعر والآداب والشعارات الشهيرة والاستعارات المجازية والأغاني الوطنية القدرة على تحريك الشعوب بطرق قوية.

وتتعامل دراسة علم الخطاب مع الأنماط الرئيسية للغة، وكيف يمكن لتحول بارع في العبارة أن يوصل معنى يتجاوز المستوى الرمزي للكلمات. ومن ذلك مثلاً أن بنيامين فرانكلين –في زمن إعلان الاستقلال الأمريكي عن بريطانيا– ألقى واحدة من عباراته الشهيرة في ذلك العصر، تعقيباً على موافقة المجموعة على إعلان الاستقلال: "علينا الآن أيها السادة أن نتعلق ببعضنا البعض. هذا حتمي، وإلا تعلق كل منا من عنقه منفصلاً".

وقد عرض ألفريد كورزيسكي –وهو مفكر وباحث محترم درس سيكولوجيا اللغة– نوعاً من "النظرية النسبية" للمعرفة في كتابه Science and Sanity، الصادر عام ١٩٣٣. وقد صك مصطلح "علم دلالات الألفاظ العام" لوصف نظريته

حول كيفية تشكيل البنية اللغوية للفكر البشري، وخاصة دور عادات لغوية معينة في نشأة الصراعات وسوء الفهم، بل وسوء التكيف السيكولوجي.

يرى كورزيسكي أننا نعيش في وسط لفظي. ويتألف هذا الوسط من العادات والتقاليد والرموز والمعاني والإيحاءات والدلالات المشتركة التي نتواصل بواسطتها ونحاول أن نصل إلى درجة من الفهم لبعضنا البعض. والحقيقة أن أغلبنا يخوض في أشكال مختلفة من الأوساط اللفظية، حسب الأشخاص الذين نرتبط بهم ونتواصل معهم.

وأكد كورزيسكي أنه لا وجود لما يسمى "الحقيقة الشاملة" أو "المعرفة الشاملة"، ويعتقد –على نقيض كثير من الفلاسفة الغربيين، بدءاً من سقراط وأفلاطون وأرسطو– أن بنية وسيكولوجية اللغة تجعل من المحال على أي شخصين أن يشتركا في نفس "الواقع". ويرى أن ناطقي الإنجليزية لا يصيغون نفس الواقع الذي يصيغه ناطقو اللغة اليابانية، أو السواحلية، أو الأسبانية مثلاً. وحيث إن اللغات المختلفة تجسد المفاهيم بطرق مختلفة، فإن الاختلافات البنيوية لتلك اللغات تفرض قيوداً لا مفر منها على نماذج الواقع الذهنية.

كثيراً ما أشار كورزيسكي إلى مصطلح "الخرائط اللفظية". وكان يقصد بهذا المصطلح أن الأشياء التي نقولها –سواء لفظاً أو كتابةً– تعد أفضل محاولاتنا نحو "رسم" البنية الداخلية للمعرفة والمعاني التي نحملها في جهازنا العصبي في وسط تواصل مشترك. حاول مثلاً أن تصف طفلاً صغيراً لشخص لم يلتقِ بهذا الطفل من قبل أبداً، وعندها ستعي عبارة كورزيسكي التي رددها كثيراً: "الخريطة ليست إقليماً". فبغض النظر عن عدد الكلمات التي تستخدمها، وعن عدد الطرق التي تحاول بها وصف صورة لذلك الطفل بالكلمات، فإنك لن تستطيع أداء تلك المهمة بشكل كامل أبداً. والخريطة اللفظية التي يأخذها الشخص الآخر من حوارك ووصفك لن تكون أبداً أكثر من مجرد تقريب مبهم وناقص لخبرتك الشخصية مع الطفل.

ويقول كورزيسكي إن الأسوأ هو أن أي شخصين يتحدثان اللغة ذاتها لا يشتركان في الواقع المحدد ذاته، لأن كل شخص يكبر وهو يتلقن معاني متفردة للعديد من الكلمات في لغته الأم.

اعتقد كورزيسكي أن أرسطو -مع مكانته كشخصية تاريخية بارزة- كان أسيراً لصندوق عقلي لم يمكنه اكتشافه هو: بنية لغته الأم. فمحاولته لتعريف المفاهيم المجردة من قبيل الحقيقة، والفضيلة، والمسئولية، وعلاقة الإنسان بالطبيعة والإله كانت -في رأي كورزيسكي- مصيرها الفشل. فستبقى مرتبطة دوماً بإيحاءات النظرة العالمية الإغريقية القديمة والتي فسرتها اللغة اليونانية. وقد أشار باستخفاف إلى هذه المتلازمة باسم "تفكير أرسطو".

معانٍ عديدة

يمكن تعريف نظرية علم دلالات الألفاظ العام بأبسط صورة ممكنة كما يلي:

> لا يجتمع عقلان على نفس "المعنى" بالضبط لأي كلمة، أو تعبير، أو مفهوم؛ فالمعاني متأصلة في البشر، وليس في الكلمات.

من السهل تبين تأثير اللغة على التفكير البشري، ما أن نبدأ الانتباه لهذا الأمر. فكر مثلاً في استخدام المصطلحات المختلفة في أي لغة -وأي "ثقافة لغة"- لوصف أطوار القرابة. ففي الثقافات المتحدثة بالإنجليزية، نجد أن كلمة uncle (عم/خال) عادةً ما تشير إلى أخ الأب أو الأم. ولا توجد كلمة إنجليزية -وبالتبعية مفهوم محدد- تشير إلى ما إذا كان المقصود هو العم أو الخال تحديداً. إلا أن بعض الثقافات الأخرى لديها كلمة محددة لنوع العلاقة حيث توضح ما إذا كان هذا الرجل أخاً للأب أو للأم، ولكنها لا تملك كلمة عامة لوصف الاثنين معاً. ربما وجدت كلمات إضافية -أو "مفاتيح" تصورية- تشير لذكور آخرين لهم علاقات شبه أخوية مع أبوي الشخص. ويبدو من الغريب جداً في تلك الثقافات أن تتم الإشارة إلى مثل هذا القريب بشكل عام، ودون استخدام كلمات تشير إلى العناصر المهمة في شجرة النسب العائلية.

وتنشأ أمور أهم من تأثيرات اللغة على الفكر والسلوك. ومن ذلك مثلاً، أن الجدل حول معاني مصطلحات مجردة من قبيل "الديمقراطية" و"الرأسمالية" و"العدالة" يكون عقيماً بشكل مطلق، لأنها مصطلحات ذات معانٍ شخصية تختلف باختلاف الأفراد. وكثيراً ما كان سبب الصراعات المسلحة والحروب هو الاستخدام الطائش للغة مشحونة بشدة.

كثيراً ما كنت أسمع خلال عملي كمستشار في مجال الإدارة أناساً يتجادلون حول الاختلاف بين كلمتي "إدارة" و"قيادة"، كما لو أن لكل مصطلح تعريفاً مقدساً راسخاً، وأن كل ما علينا هو التوصل إليه والالتزام به. كان لا يبدو أنهم يفهمون أن أي رمز –سواء كان كلمة أو مجموعة كلمات– لا يحمل معنى فطرياً متأصلاً فيه. فمعناه متأصل في الجهاز العصبي للشخص الذي ينطقه أو ذلك الذي يسمعه. ولهذا السبب تكون المجادلات حول المعاني "الحقيقية" للكلمات عبثية وغير ذات جدوى على الإطلاق. وقد كانت الملكة الحمراء في قصة "أليس في بلاد العجائب" محقة حينما قالت: "إن الكلمة تعني ما أريد أنا أن تعنيه، لا أكثر ولا أقل"، ولكن فاتتها مسألة أكبر وهي التي تتعلق بما إذا كانت الكلمة تعني الشيء نفسه لدى الآخرين أم لا.

إن معظم الجدل السياسي يتدنى لدرجة تجعله يصل إلى أن يكون أشبه بمباراة في شد الحبل يحاول فيها كل طرف أن يفرض خريطته اللفظية المفضلة على الطرف الآخر. وكل منهما يبني بنية لفظية متسقة ذاتياً تنبع منه. ولكي يتفادى كل طرف تغلب الطرف الآخر عليه والإذعان له، يعمل على أن ينفي الخريطة اللفظية الخاصة بالطرف الآخر. والتوصل إلى اتفاق يتمثل في التنسيق بين مختلف الخرائط اللفظية التي يتبناها كل طرف والتوصل إلى بضع خرائط لفظية رئيسية يمكنهم الاتفاق عليها.

تعرفنا خبرتنا العملية بأن البشر يميلون إلى استخدام إطارات لغوية متعددة ومختلفة، أو ما يسمى "مناطق لفظية دلالية" تحددها مفردات وأساليب لغوية معينة. تعد هذه الإطارات اللغوية أيضاً علامات مميزة للطبقة الاجتماعية، حيث تحدد أصحاب الطبقات الاجتماعية الاقتصادية أو الثقافية المختلفة. وقد يشتمل أحد الإطارات اللغوية استخداماً هائلاً للغة سوقية بذيئة أو متطرفة، ويتعامل مع اللغة المنمقة المزخرفة على أنها منطقة للغرباء. بينما قد يفضل إطار لغوي آخر الأسلوب العلمي الأكاديمي، مع اعتبار اللغة السوقية أو البذيئة أو المتطرفة علامة على مكانة اجتماعية أو فكرية أدنى. فلكل إطار لغوي قواعده؛ إما أن تكون أنماط تعبيره مقبولة وإما غريبة.

مثال توضيحي: قام زميل لي بالتعاقد مع مقاول على دهان منزله. كان على معرفة بالمقاول منذ عدة سنوات وكانت هذه هي أول فرصة يستعين فيها بخدماته. يدير المقاول -وهو رجل ذكي موهوب- عمله هذا بالإضافة لعمله لدوام كامل كموظف مدني. ويعمل لديه ما بين ستة إلى ثمانية عمال، منهم واحد سنسميه هنا "ديف".

وحيث إن المقاول كان يعرف أن زميلي مؤلف كتب في مجال الأعمال التجارية، فمن المؤكد أنه ذكر شيئاً من هذا لديف. وخلال إحدى فترات الراحة أثناء عملية الدهان، حاول ديف التحدث مع زميلي قليلاً:

قال له ديف وهو ينظف فرشاته: "لقد سمعت أنك 'مولف'" (هكذا قالها).

زميلي: "معذرة، ماذا قلت؟".

"قلت إنني سمعت أنك 'مولف'".

"آسف، لكنني لازلت لا أفهم مقصدك، ماذا تعني بهذا 'المولف'؟".

فقال ديف في ضيق: "'مولف' يا رجل... هذا الذي يكتب الكتب".

فرد زميلي (وقد أدرك أخيراً ما يقصده): "أوه! مؤلف. نعم، أنا أكتب الكتب".

فإذا كنت باحثاً جيداً في هذه الإطارات اللغوية، فسوف تعرف كيفية التحدث بلغة تناسب الطفل الصغير، وأخرى تتماشى مع المراهق، وثالثة يألفها العامل الذي يصلح لك سقف منزلك، ورابعة لن يستغربها محاسب في متجر، وخامسة تتحدث بها إلى طبيبك.

فيما وراء المنطق

بالإضافة إلى استخدام إطارات لغوية مختلفة، فإن الخريطة اللفظية الخاصة بكل شخص -أي ترجمة واقعه الداخلي الخاص رمزياً إلى رسالة ما- تعبر عن حالته

العاطفية وكذلك تمثل هيكل ما نحب أن نسميه المنطق. فنجد مثلاً أن علماء النفس يحددون جانباً من جوانب الإشارات غير اللفظية بالارتباط مع استخدام اللغة؛ وهو عنصر لا صلة له بالكلمات المنطوقة. والإشارات وراء اللفظية هي التلميحات "بين السطور" التي تستطيع الإشارة إلى حالة عقلية لاواعية، أو عاطفة، أو شعور مترقب يود المتحدث أن يخفيه. ويمكن للمرء أن يلاحظ هذا التفاعل بين عملية عقلية لا واعية وبين سلوك اجتماعي ما، من خلال التحول اللغوي. فالعديد من الناس -عند مناقشة سلوكياتهم واضطرارهم إلى الاعتراف بأنهم ربما سلكوا سلوكاً اجتماعياً غير مقبول- يتحولون من استخدام ضمير "المتحدث"؛ "أنا فعلت كذا وكذا" إلى ضمير "الغائب"؛ "الناس يفعلون كذا وكذا". أو قد يتحولون إلى ضمير "المخاطب" والصيغة المألوفة الأكثر شمولاً؛ ألا وهي "أنت"، كوسيلة توحي بأن المستمع يقر ويوافق على ما يقوله المتكلم.

يوضح لنا الجزء التالي من تقرير صحفي هذه الظاهرة المتمثلة في إخراج المرء نفسه من الحوار عن طريق تغيير الضمير. فقد ذكر تقرير منشور على موقع سي إن إن CNN.com الإخباري خلال الانتخابات الرئاسية الأمريكية شديدة المنافسة عام ٢٠٠٤ على لسان مشرف الانتخابات في مقاطعة بالم بيتش بولاية فلوريدا ما يلي:

> "يقول لوبور: 'يعلم طاقمنا بأن علينا الالتزام بمستوى أداء مرتفع للغاية، ونحن نبذل قصارى جهدنا حتى نضمن عدم وقوع أي أخطاء... ولكننا بشر، وأحياناً تُرتكب الأخطاء' ".

لاحظ التحول في صيغة الخطاب -بغير وعي على الأرجح- من "نحن بشر" إلى "أحياناً ترتكب الأخطاء". أي أن هناك من يرتكب الأخطاء، إلا أن المتحدث لا يقول "نحن نرتكب الأخطاء".

يظهر هذا السلوك اللفظي الذي يهدف لتحويل المسئولية بصورة متكررة في السلوك اللغوي. وهدفه تلبية احتياج العقل الباطن إلى الدفاع عن الذات؛ وحماية المتحدث من التوتر المتوقع نتيجة رفض المستمع. وبمجرد أن تتعرف عليه وتبدأ في الانتباه إليه ستشعر بالدهشة من كثرة استخدام الناس له.

يعلم المحققون المخضرمون أن تلك التحولات الماكرة في استخدام اللغة يمكن أن تنم عن إحساس داخلي لاواع بالذنب، والخوف، والغضب، والعديد من الحالات العاطفية الأخرى والتي يفضلُ الشخص الخاضع للاستجواب ألا يكشف عنها. هذا هو السبب وراء إقحام الأشخاص الذين يتعرضون للاستجواب في حوارات واسعة النطاق بعيدة عن الهدف المنشود من الاستجواب، وهدفها دفع تلك الإشارات التي تنم عن وجود صراع داخلي إلى الظهور.

نعود إلى فكرة الوعي الموقفي، حيث يمكننا أن نرى أن فهم السياق اللفظي، وتخير الدلائل اللغوية التي تشير إلى مستويات أعمق من المعنى، مهارة من المهارات المفيدة جداً. يمكننا أن نتعلم مهارة التعرف بسرعة على مختلف الإطارات اللغوية الفاعلة في المواقف المختلفة: محاورة بين مراهقين، اجتماع عمل، حفل عشاء، فصل دراسي، تجمع لأصدقاء في مقهى. وبوسعنا تطبيق الوعي الموقفي والتعاطف مع أطراف الموقف عن طريق محاكاة اللغة التي يستخدمونها؛ في نطاق معقول. وبطريقة ما، نحتاج إلى التحدث بعدة "لغات" في إطار اللغة الواحدة.

استكشاف الثقافات والثقافات الفرعية

كلما عرفت المزيد من المعلومات عن جماعة ما، صار من السهل عليك أن تفهم لماذا يستجيب أفرادها بالطريقة التي يستجيبون بها في مواقف معينة. راجع السمات التالية لأفراد ثقافة فرعية معينة في مجتمعنا وانظر هل ستعرف تلك الثقافة أم لا:

- عدم الثقة بمن لا ينتمون للجماعة
- الحماية المفرطة لأفراد العائلة
- تواصل مع أفراد الجماعة أكثر ارتياحاً من تواصلهم مع من لا ينتمون إليها
- يعتبرون أنفسهم صارمين وقساة القلوب
- يسيطر عليها الذكور

- عسكرية
- ذات لغة وأدوات خاصة

إذا كان من بين تخميناتك "الرياضيون المحترفون" أو "الطيارون الحربيون"، فإنك قريب من الحقيقة. وإذا أضفنا إلى هذا سمات "الحاجة إلى حيز شخصي أوسع"، و"السيطرة والتركيز على الفعل"، و"الميل إلى ثنائية الرؤية، أسود أو أبيض، نعم أو لا، مع أو ضد، قانوني أو غير قانوني"، فربما قلت لي بأنني أصف بكل تلك الأوصاف السابقة "ضباط الشرطة"، وهذا صحيح بالفعل!

إن كل ثقافة فرعية في المجتمع هي في حقيقتها مجرد جزء من المجتمع والثقافة العامة. وبالرغم من أنها تنتمي إلى عالمنا المجمل، إلا أنها ترى الأهمية في عالمها المصغر. فكل عضو في ثقافة فرعية يميل إلى اعتبار نفسه متفرداً ومختلفاً وخاصاً ومتخصصاً وذا أهمية من الناحيتين الاجتماعية والعملية بشكل يفوق من هم خارج الجماعة.

من هم إذن أعضاء تلك الثقافات الفرعية المميزة؟ إلى جانب أفراد جماعة فرض القانون هؤلاء، يمكننا أن نضيف رجال المطافئ؛ والجنود (مع اعتبار أفراد كل سلاح جماعة على حدة)؛ ونجوم الموسيقى، ومشاهير السينما والتليفزيون؛ والرياضيين المحترفين؛ والأطباء؛ والأكاديميين (حملة الدكتوراه فقط كمثال)؛ بل وحتى أفراد العصابات.

ألا تجد أن جميع أفراد تلك الجماعات الفرعية يشبهون بطريقة ما أفراد عصابات الشوارع؟ هناك العديد من العناصر المشتركة التي تجعل تلك الجماعات المختلفة متشابهة مع بعضها البعض بشكل يفوق ما قد تتخيله للوهلة الأولى. حيث إنه من الصعب أن ينضم المرء إلى أي منها، ومن الصعب أن يخرج منها بالكلية، كما أن هناك زياً موحداً، ولغة مهنية خاصة بهم لا يعرفها إلا فرد الجماعة، وهناك قواعد سلوكية تحتم خروجك من الجماعة إذا خرقت تلك القواعد.

إن عصابات الشوارع –وهي نموذج على الجماعة التي تميل إلى العنف– تتبع مجموعة محددة من "متطلبات الانتماء للجماعة". فعليك أن تعيش في المنطقة، وأن تكون من نفس العرق واللون، و/أو تتبنى معتقداتهم. وهم يتحركون تبعاً لقاعدة هي

"دم عند الدخول... دم عند الخروج"، وهي تعني ببساطة أنهم سيسيلون بعضاً من دمك مقابل قبولك بينهم (هذا طقس من طقوسهم)، ويسفكون الكثير من دمك إذا قررت ترك الجماعة "مبكراً".

تميل الجماعات الفرعية إلى تحقيق مزيد من الازدهار حينما تكون عقبات الدخول إليها صارمة. فحينما لا يكون من الممكن للجميع أن يدخلها، يتولد لدى الأعضاء الحاليين إحساس هائل بالتماسك، والفخر، والقيمة. إن كلاً من الأطباء، وضباط الشرطة، ورجال الإطفاء، والطيارين العسكريين، والممثلين، والرياضيين المحترفين يدركون بحدسهم أن مكانتهم مميزة وراقية. فلا يجيد الجميع القيام بمثل ما يقومون به، بل عدد محدود منهم، مثلهم تماماً، هم الذين كانوا على استعداد لأن يخضعوا أنفسهم لعملية الانضمام الصارمة، والبقاء بالجماعة، والنجاح.

إن القول بأن نظم المعتقدات هذه تساعد في خلق عقلية تجسد مفهوم "نحن في مقابل هم" هو تهوين للأمر. وسبب ارتياح أعضاء مثل هذه الجماعات لأن يأكلوا ويتواصلوا معاً، ويلتقوا خارج محيط العمل، ويرتدوا الزي نفسه، بل ولا يتزوجون إلا من بعضهم البعض يوحي ببعدهم الاجتماعي الفطري عن الغرباء عنهم. فعبارة "لا يمكنك أن تفهم معنى أن تكون أنا ما لم تقم بمثل ما أقوم به" تجعل من الصعب، حتى على العائلة أو الأصدقاء أن يخترقوا هذا الحجاب، وتبث شعوراً بالاغتراب لدى أولئك الذين "لا يعلمون حقاً حقيقة الأمر".

بعض الجماعات الفرعية تكون منغلقة للغاية لدرجة تصل إلى وجود مستويات مقسمة داخل الجماعة الواحدة. وبعبارة أخرى، رجال الشرطة لا يصاحبون عادةً مسئولي أمن باحات السيارات مثلاً؛ كما أن الأطباء نادراً ما يتناولون غداءهم مع الممرضات (ما لم يكن هناك موعد محدد مسبقاً لهذا)؛ والطيارون لا يتناولون العشاء مع المضيفين والمضيفات؛ ولا يتواصل أساتذة الجامعة اجتماعياً مع مساعديهم من الخريجين حديثاً. وهكذا نرى أن الطيور المتشابهة لا تقع معاً دائماً، خاصةً عندما ينظر أحد الطيور للآخر على أنه أدنى منه درجة.

يؤدي هذا التخصيص داخل أي جماعة إلى نوع من السلوك الذي يحتم عليك أن تتقوقع حول نفسك وألا تسمح للآخر بالاقتراب منك. وعادة ما تكون عضوية مثل هذه الجماعات الفرعية صعبة، وتتطلب مهارة خاصة (حدة البصر مثلاً،

أو التحكم غير العادي في الجسد، أو الشجاعة، أو الجسارة)، أو جينات مميزة (مثل الجمال، أو رجاحة العقل، أو جمال الشعر)، أو درجة نادرة من المثابرة (سنوات طويلة في الدراسة الأكاديمية في كل المجالات منذ الطفولة).

ومع كون كل ذلك صحيحاً، يكون من السهل أن نتبين السبب في أن أفراد الجماعة يبذلون الكثير من الجهد لإبعاد الآخرين عنهم وأن مسألة البقاء داخل الجماعة تتطلب التكيف والانسجام. وأفضل وسيلة للتكيف والانسجام -داخل أي جماعة فرعية- هي القبول والإذعان.

قواعد السلوك:
خالف القواعد على مسئوليتك

لكل جماعة -وبالطبع كل موقف وكل سياق- نوع من قواعد السلوك التي يقررها الناس. وبغض النظر عن كونها رسمية أو غير رسمية، أو أنهم واعون أو غير واعين لها، فإن لهذه القواعد أثراً في جعل السلوك البشري متوقعاً بشدة من جانب الآخرين. وفي الحقيقة، ما من مجتمع منظم يستطيع العمل بدون عدد هائل من "الاتفاقيات" غير الواعية التي يعقدها الناس مع بعضهم البعض بشأن سلوكياتهم وتصرفاتهم. والأشخاص الذين تكيفوا مع ثقافة معينة استوعبوا تلك القواعد واتبعوها بصورة نموذجية وتلقائية وغير واعية. والشخص الذي يخالف قاعدة سلوكية مهمة -مثل المتمرد، أو الراديكالي- يستثير رفض وعداء الآخرين الملتزمين بهذه القواعد.

مثال توضيحي: منذ عدة سنوات مضت، نظمت ندوة غير رسمية في كاليفورنيا لبعض التنفيذيين اليابانيين الزائرين. انعقد الاجتماع في تمام الساعة الخامسة والربع مساءً داخل قاعة اجتماعات صغيرة، بعد انتهاء الجلسات النهارية لأحد المؤتمرات الدولية. كانوا قد سافروا كمجموعة واحدة لأجل حضور هذا المؤتمر، إلا أن كل واحد فيهم لم يكن يعرف الآخر قبل هذه الرحلة. بدءوا التجمع داخل قاعة الاجتماعات استعداداً لندوتنا. جميعهم يرتدون حللاً رسمية وربطات عنق؛ كنموذج للتنفيذي الياباني الذي يحضر اجتماعاً رسمياً. على أن أحدهم -وهو شاب منطلق لديه خبرة معقولة في التعامل مع الغرب- قرر أن يتوجه إلى غرفته قبل الندوة لكي يستبدل هذه الملابس.

وحينما دلف إلى قاعة الاجتماع مرتدياً سروالاً قصيراً، وحذاءً رياضياً، وقميصاً قطنياً خفيفاً، كان من الطبيعي أن يحدق الجميع فيه بدهشة. حدق فيه أكثر من فرد منهم بنظرة توبيخ وتقريع، فهو قد خالف في نظرهم قواعد الزي المتفق عليها ضمنياً.

كان من الواضح أنه قد تأثر بتلك النظرات الموبخة، والتي تكاد تصيح فيه: "أنت! هذا ليس عدلاً! فإذا كان لزاماً علينا أن نرتدي حللاً رسمية، فمن منحك الحق في أن ترتدي ما تشاء من ملابس؟". مضت بضع دقائق قبل أن يهم بعضهم بخلع سترة بزته، ومن بعدها ربطات العنق، ومن هنا ظهرت قواعد زي جديدة.

إلا أن بعض القواعد الاجتماعية الأخرى لها سيطرة أكبر من هذا على من يتبعونها، وبعضها يشتمل على عواقب أشد فداحة من مجرد نظرة تقريع.

مثال توضيحي: منذ عدة سنوات مضت -أثناء عملي في أستراليا- كنت أقرأ تقريراً صحفياً حول تطبيق العدالة لدى قبائل السكان الأصليين لأستراليا، والتي تلقي بظلالها الاجتماعية والسياسية على الحكومة الأسترالية وعلى المجتمع بنطاقه الأوسع. فيبدو أن جماعة السكان الأصليين في منطقة الأراضي الشمالية -أو التي يسميها الأستراليون بالمناطق النائية- قد قررت أن تحاكم بعضاً من أفراد قبائلها على تهم يمكن أن تصل عقوبتها إلى الإعدام. واشتملت جرائمهم على الفشل في منع تدنيس أرضهم المقدسة؛ وهو مكان يحمل مكانة روحانية مميزة لديهم.

كان من الواضح أن ملكية مزرعة الماشية التي تشغل تلك المنطقة المقدسة -والتي لا يعتبرها ملاكها البيض مقدسة بالطبع- قد تغيرت. وقرر مالكها الجديد، بعد أن لاحظ أن هناك من يستبيح جزءاً من "أرضه" (حيث إن هؤلاء السكان الأصليين -كعديد من البدائيين- لا يعتقدون في مسألة الملكية الفردية للأرض)، أن يخرجهم منها ويزيل ما أقاموه فيها. وأحضر معدات الهدم، ونجح في تنظيف المكان وأقام حوله سياجاً.

تبعاً لما تذكره التقارير الصحفية، فإن عدداً من أفراد القبيلة قد تحملوا مسئولية حماية الموقع والحفاظ عليه ولكن كبار القبيلة اعتبروا أنهم فشلوا في القيام بهذه المهمة المقدسة. أما عن القرار الذي توصلت إليه هيئة المحكمة فهو: الموت رجماً بالحجارة.

لاقت هذه القضية اهتماماً صحفياً كبيراً، مما دفع حكومة الولاية وحكومة الكومنولث الأسترالي إلى اتخاذ موقف إزاءها. وحيث إن أستراليا لا تسمح بأحكام الإعدام، فإن العلاقة بين الحكومة وقبائل السكان الأصليين عادت لتصير موضع جدال.

بينما عمدت الوكالات الحكومية إلى اتخاذ موقف يعيق تنفيذ هذا الحكم، كان الرجال المحكوم عليهم بالإعدام متقبلين لمصيرهم في هدوء ورباطة جأش. بل إن أحدهم صرح للصحافة قائلاً في بساطة مدهشة: "كانت مهمتنا أن نحمي ذلك الموقع، هذا هو كل شيء. لم ننجزها وتم تدمير الموقع. علينا أن نتقبل مصيرنا إذن".

وفي النهاية قامت الحكومة بإيقاف تنفيذ حكم الإعدام مع توفير سبيل لحفظ ماء وجه هؤلاء الرجال وتفادي مصيرهم المحتوم. ولكن القضية في مجملها كانت دليلاً حياً على قوة القواعد الاجتماعية.

إلا أن النساء المنتميات إلى العديد من الجماعات الثقافية عانين لقرون عدة من القمع، وسيطرة الذكور على قواعد السلوك هذه.

مثال توضيحي: خلال المحاولة الأولى لإيجاد حكومة ديمقراطية في دولة أفغانستان المنكوبة –في أكتوبر من عام ٢٠٠٤– صار للمرأة، حتى ولو من الناحية النظرية فقط، حق التصويت في الانتخابات. إلا أنه وفي عديد من مناطق البلاد –خاصةً تلك النائية جداً عن المراكز الحضرية– تعارضت القواعد الثقافية القديمة مع هذه القاعدة الجديدة والمستحدثة التي يفترض أنها تتيح للمرأة أن تسلك سلوكاً غير تقليدي.

فحدث أن تم منع النساء من الذهاب إلى مراكز الاقتراع في العديد من المناطق من قبل شيوخ القبائل والقادة العسكريين؛ الذين تحمل أوامرهم قوة القانون بالنسبة للأهالي. فمن غير المسموح للمرأة –في ظل القواعد القبلية بالغة التطرف– التحرك بحرية في الأماكن العامة. فهو أمر يتطلب موافقة من كبير العائلة. وتملي هذه القواعد في عديد من الحالات على المرأة ألا تغادر منزلها إلا برفقة رجل من أفراد عائلتها.

وفي حالات أخرى، سمح الرجال لزوجاتهم أو بناتهم أو أخواتهم بالذهاب إلى مراكز الاقتراع، ولكن مع أمر لهن بالتصويت لمرشحين بعينهم. وشعرت العديد

من النسوة -خلال حوارات صحفية- بأنه من غير الممكن لهن أن يخالفن تعليمات رجالهن. بينما كان شعور أخريات -كنتيجة لعزلتهن الاجتماعية، وتعليمهن المحدود، وافتقاد التواصل مع الإعلام السياسي- أنهن عاجزات عن اتخاذ أية أحكام ذات أهمية بمفردهن تجاه أية مسألة.

إلا أن النساء نجحن في أن يدفعن إحدى السيدات إلى ترشيح نفسها في الانتخابات، مع أن فرصة فوزها لم تكن قوية مقارنةً بالمرشحين الذكور المعارضين للولايات المتحدة. وظن بعضهن أن القادة والمنظمين قد خلصوا إلى أن إتاحة الفرصة للإناث للتمتع بالحق في التصويت -مع عدم أهمية تأثيره- يمثل تغيراً ذا دلالة رمزية هائلة. إلا أن الشعور السائد -واقعياً- هو الاكتفاء بتلك الخطوة الصغيرة، بعدما تبين لهم ما حدث حينما تصادمت القواعد السلوكية الجديدة غير المقبولة مع القواعد القديمة المتأصلة.

يتمثل جزء من النضج في عالم يديره الكبار (من رؤساء ومدراء وآباء ومعلمين... إلخ) في أن نتلقن السلوك القويم. وتلقن السلوك القويم يعني اتباع القواعد التي يضعها هؤلاء المسئولون. وكثيراً ما نتعلم أساليب "التصرف" القويمة بشكل ناجح من خلال مناهج قديمة شائعة: ومنها التجربة والخطأ، والجريمة والعقاب. فأنت حينما تكون طفلاً وحينما تسلك سلوكاً قويماً (كأن تنجح في أن تبعد يدك عن كعكة الزفاف مثلاً)، فإنك تلقى مكافأةً عليه (كأن تنال قطعة من تلك الكعكة). ولكنك إن أسأت التصرف (كأن تركل كرتك فتسقط في باحة منزل جيرانك المخيفين)، تنل عقابك (المنع من لعب الكرة).

الأمر نفسه ينطبق على الكبار الناضجين. أليست هناك قواعد سلوكية لمثل المواقف التالية؟

- الاجتماع بشكل منفرد مع المدير الجديد؟ الاجتماع بشكل جماعي مع المدير الجديد؟
- التواجد مع الأصهار في مقابل التواجد مع الأصدقاء القدامى؟
- مقابلة شخص تنجذب إليه خلال حفل ما وجهاً لوجه؟
- موقف اجتماعي يخشى فيه أطفالك من أن تحرجهم فيه، مثل مقابلة معلميهم، أو حضور مباراة رياضية يشاركون فيها؟

• التواجد مع عميل أو زميل تحاول إثارة إعجابه؟

ويزداد الأمر تعقيداً حينما يأتي دور التقاليد الفرعية. فمن بين مشاكل الجماعات الفرعية أن أفرادها يصيرون ملتزمين جداً بالقواعد والقوانين والمسئوليات لدرجة أن تعم الفوضى ما أن يحيد أحد عن التقاليد. ويعد انتهاك قواعد الجماعة الفرعية أسرع سبيل إلى السقوط؛ حيث إن خرق القاعدة يخرجك من الجماعة، أو القبيلة. أمعن النظر في هذه الأمثلة لبعض الجماعات في ظل الأزمات:

• محامون يقاضون زملاء لهم بسبب سوء التصرف.
• أطباء ينتقدون زملاء لهم لأخطاء ارتكبوها إدارياً أو جراحياً (فيما عدا الاجتماعات التي تكون محصورة عليهم ويتجادلون فيها حول مثل هذه الأمور).
• أفراد شرطة يبلغون إدارة الشئون الداخلية عن زملاء لهم خرقوا القانون أو أصابوا أحداً بأذى وهم يرتدون زي الشرطة.
• شهود خبراء ينتقدون بعضهم البعض إزاء ما توصلوا إليه من نتائج بشأن قضية ما.
• أفراد عصابة مافيا يعترفون أمام المدعين الفيدراليين على زملاء لهم حتى يتفادوا الحكم عليهم إزاء ما اقترفوه من جرائم.
• نقابيون يأخذون صف أصحاب الأعمال خلال نزاع عمالي، من خلال منع اعتصام أو عدم تقديم الدعم لزملائهم النقابيين.

يذكرني هذا المثال الأخير بمثال على قواعد السلوك داخل محل العمل. ففي كتابه الملهم Rivethead حول المشاعر الداخلية لعامل خطوط التجميع، يحكي بن هامبر، أحد عمال خطوط التجميع في جنرال موتورز، العديد من الحكايات عن التوتر الناشئ بين التنفيذيين وأصحاب الأعمال من جهة والعمال من جهة أخرى. كانت كل جماعة فرعية تعمل على معاقبة الجماعة الأخرى، وبطرق فريدة ومؤلمة في معظم الأحوال.

خلال فترة معينة من فترات الاضطراب العمالي الشديد، رأت إدارة الشركة أنه من المفيد أن تأخذ عدداً من "الشخصيات المهمة" في جولة داخل أحد مصانع تجميع الشاحنات التابعة لجنرال موتورز. كانت مثل هذه الجولات تضم عادةً تنفيذيين، وموردين، وموزعي سيارات، وسياسيين، وغيرهم من الشخصيات المهمة.

فقرر بعض العمال -بدافع السخط والملل من عدم تغير الوضع- أن يتسلوا بإلقاء البقايا المعدنية الساخنة أو الحادة على هؤلاء المتجولين. وسرعان ما تم إلغاء الجولة بعد أن أصابت تلك القطع رءوساً وأعناقاً وظهوراً.

وبالطبع، ونتيجة لما حدث، كان كل طلب من مسئولي خطوط الإنتاج يوجه للمديرين، من أجل معروف ما أو راحة من كل هذه المهام المنهكة والمملة، يقابل بالرد الحاسم: "مستحيل". كانت الرسالة الضمنية هنا هي: "لقد ألقيتم علينا تلك المخلفات المعدنية، وسوف نحول حياتكم العملية إلى جحيم".

وقد يكون جزاء خرق قواعد مكان عمل جماعة فرعية أخرى أقل وضوحاً من هذا ولكن ليس أقل قسوة منه. ويمكن أن يساعدك الحفاظ على جودة تركيز الرادار الموقفي الخاص بك على تجنب أو تقليل الصراع والتوتر، سواء كنت عاملاً أو مديراً تنفيذياً.

بناء مهارات
الوعي بالموقف

إليك بعض الأشياء التي يمكنك القيام بها لزيادة مهاراتك فيما يتعلق ببعد الوعي الموقفي:

- اجلس في مطار، أو مركز تجاري، أو أي من الأماكن العامة وراقب من يمرون عليك. حاول أن تتبين أنواع العلاقات التي تراها بين الأزواج، وأفراد العائلات، والجماعات. كيف يشيرون إلى علاقاتهم وانتمائهم؟ هل يوصلون العطف والتوكيد، أم أنهم يبدون باردين أو حتى عدوانيين؟

- ادرس السياقات المكانية التي تجد نفسك فيها. كيف يمكن للترتيب المادي للمكان والبنية أن يؤثر في سلوك الأفراد؟ من يجلس، وأين يجلس في اجتماعات العمل؟ كيف يمكن لتنظيم مكتب شخص ما أن ينم عن مكانته وسلطاته؟
- تدرب على تحديد الإطارات اللغوية المتنوعة التي تواجهها خلال اليوم. كيف يمكن للبشر عند مستويات ودرجات اجتماعية معينة أن يشيروا إلى انتمائهم لذلك المستوى أو تلك الدرجة باستخدام اللغة، واللكنة، والمجاز، والمفردات الخاصة؟
- ادرس الإشارات غير اللفظية التي يستخدمها الناس في تعريف علاقاتهم وتعزيزها. كيف يوصل الرئيس الإحساس بسلطته وسطوته أو قابلية التعامل معه؟ كيف يعبر الناس عن اختلافهم من حيث السطوة والمكانة؟
- شاهد برنامجاً تليفزيونياً أو فيلماً سينمائياً مع إغلاق الصوت تماماً. انتبه لطريقة حركة الممثلين، وكيف ينتظمون في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وكيف يوصلون أدوارهم دون صوت. هل تسهم السلوكيات غير اللفظية في تكامل المشهد، أم أنها تبدو مصطنعة أو متعمدة؟



الحضور

"يا لها من قوة عظيمة تلك المنحة الإلهية؛
أن نرى أنفسنا كما يراها الآخرون:
يحررنا هذا من داء التخبط
والكثير من الأفكار الحمقاء".

- روبرت بيرنز (شاعر اسكتلندي)

الحضور واحد من الأبعاد التي تحدثنا عنها. والحضور هو الطريقة التي تؤثر بها في أفراد أو جماعات من البشر من خلال مظهرك الجسدي، ومزاجك وسلوكك، ولغة جسدك، والطريقة التي تشغل بها مكانك في الغرفة. هل أنت منفتح وودود؟ هل تبث إحساساً بالثقة، والحرفية، واللطف، والكرم أم أنك تعطي انطباعاً بأنك خجول، وقلق، وغير ودود أو غير مبالٍ؟ إننا نحتاج جميعاً إلى أن نولي اهتماماً خاصاً لإحساس الحضور الذي نوصله، خاصةً إذا كنا نسعى لكسب القبول وأن يتم التعامل معنا بجدية.

أن تكون حاضراً

أساس نجاح أي ممثل تليفزيوني أو سينمائي في هوليوود أو غيرها هو أن يمتلك ما يسمى "الحضور على الشاشة". ومع أن هذا مفهوم مجرد، إلا أننا نشعر به ما أن نراه. لقد قال الممثل روبرت ردفورد ذات مرة عن ميشيل فايفر التي أدت دور البطولة في فيلم Up Close and Personal عام ١٩٩٦: "انظر إليها... إن الكاميرا غارقة في هواها".

وهؤلاء الذين يملكون هذا الحضور على الشاشة يستطيعون توصيل أحاسيسهم، مستغلين أبسط الإيماءات أو تعبيرات الوجه، بطريقة طبيعية تجعلهم يكسرون حاجز الشاشة حتى يكادوا يصبحون أشخاصاً حقيقيين نراهم ونشعر بهم.

لكن الحضور أمام الشاشة قد لا يعني دائماً حضوراً شخصياً أيضاً. فالحضور أمام الكاميرا يتطلب مهارة خاصة متفردة؛ ولكن الحضور والارتباط الشخصي بالناس أمر مختلف تماماً. كما أن الارتباط بعدد كبير من الناس أمر مختلف بدوره عن نوعي الحضور السابقين؛ حيث إننا هنا أمام حالة تعاطف قائمة بين فرد واحد وحشد من البشر. وهناك من المشاهير من امتلك واحدة أو أكثر من تلك القدرات؛ وقلة هم من امتلكوا الثلاثة.

وبالنسبة للبشر -الذين لا يعيشون حياتهم أمام كاميرات السينما- يكون الحضور الشخصي أكثر عملية؛ والحضور الشخصي هو تأثير وصفات ملموسة تعطي وتتلقى الاحترام. الحضور هو أن تعيش اللحظة، وهو يضم الإنصات بمهارة، ويخلق ويرسخ نوعاً من الطمأنينة الذاتية والتأثير الذي يتيح لك التواصل مع شخص أو جماعة. ويمكن أن يكون في بساطة التعبير المرسوم دوماً على وجه الشخص. فصاحب الوجه الصخري ينفر الناس منه قبل حدوث أي نوع من أنواع التواصل. وبالمثل، فإن الشخص الانطوائي الساكن ينفر الناس منه أيضاً. وهكذا الحال أيضاً مع صاحب الحضور "المسيطر المتسلط". المظهر مهم بالطبع، ولكن العنصر الأساسي للحضور الإيجابي -أو العنصر الذي نتحكم فيه على الأقل- هو السلوك الودود المنفتح.

مثال توضيحي: لاحظت أثناء لقائي بمجموعة من التنفيذيين اليابانيين منذ عدة سنوات مضت بعض إشارات إلى السياسات العرقية في آسيا، وبالأخص الكيفية

التي اختارت بها المرأة اليابانية أن تتكيف مع قواعد العمل في مجال الأعمال التجارية.

حضرت الاجتماع بصحبة وكيلتي اليابانية، وهي سيدة مطلقة في منتصف العمر عملت معها لعدة سنوات، وكانت معي أيضاً مترجمة محترفة.

وكانت السيدة الوحيدة التي حضرت الاجتماع بخلاف هاتين السيدتين هي المساعدة الإدارية للمدير الإداري للشركة، وهي سيدة في أواسط العشرينات من عمرها. جلست تلك السيدة إلى جوار المدير الإداري طيلة الاجتماع وهي مستعدة لتقديم أي نوع من المساعدة إذا لزم الأمر.

لاحظت طيلة مدة الاجتماع كيف أنها كانت توصل وتؤكد –بصورة غير لفظية– وضعها كمرءوس تابع. جلست دون حراك، وجهها للأمام بينما عيناها لأسفل، وكانت تضم ركبتيها وقدميها إلى بعضهما البعض وتضع يديها في حجرها. وبصحبتها مفكرة صغيرة وقلم حبر سائل وضعتهما أمامها على مائدة الاجتماع. لا تتحدث إلا حينما يتحدث أحدنا إليها وتدون ملاحظاتها بين حين وآخر عندما يطلب منها رئيسها هذا.

هكذا حولت هذه السيدة الشابة الذكية نفسها إلى مجرد قطعة أثاث. وكنت أقارن بين تصرفاتها وتصرفات كل من وكيلتي ومترجمتي، وكلتاهما تمكنتا من تحقيق النجاح في عملهما القائم على التعامل مع تنفيذيين يابانيين ذكور. كلتاهما تعلمتا أن يكون لهما "حضور" على مائدة الاجتماع، بالرغم من السلوك الياباني المعتاد الذي يميل إلى الأدب واحترام الفوارق. كانتا تتطوعان بطرح الأفكار والأسئلة والمشاركة الإيجابية في الحوار.

اختارت تلك السيدة الشابة، لأي سبب من أسباب عديدة –ثقافية، أو عاطفية مرتبطة بتقدير الذات، أو ربما لأسباب خاصة بقواعد تلك الشركة تحديداً– أن تقلل من حضورها إلى أدنى حد ممكن. وأرى أنها، كي تستطيع توصيل حضور أقوى، تحتاج إلى استغلال المزيد من المكان، أي أن تغير من وضع جلوسها إلى وضع أكثر انفتاحاً، وأن تضع بعضاً من متعلقاتها الشخصية فوق الطاولة، وأن تزيد من حركات جسدها، وأن تنظر عبر أرجاء المكان بدلاً من تلك الجلسة المنكسرة. وانطلاقاً من هذه النقطة، يمكن أن تبادر بالكلام، وطرح الأسئلة، بحيث

تثري الحوار، بل وربما أمكنها التوجه إلى لوحة الملاحظات البيضاء لتدوين نتائج الاجتماع. إن السلوكيات التي كانت تعدها ثقافتها في وقت من الأوقات سلوكات غير مقبولة من المرأة أصبحت الآن سلوكات عادية في مجال الأعمال، ويمكنها أن تبادر بعرض سلوكيات أكثر حسماً وثقة.

هل بالغنا في تقدير الكاريزما؟

يعرف أستاذ الاقتصاد المشهور روديجر دورنبوش الشخص الاقتصادي بأنه "الشخص الذي يجيد التعامل مع الأرقام، إلا أنه يفتقد كاريزما المحاسب". يشير هذا التعريف إلى الإدراك العام لهذا "الشيء" الخاص الذي يميز الناس عن بعضهم البعض.

في الحياة اليومية، تعد الكاريزما واحدة من المفاهيم مبهمة التعريف والفهم والتي نفكر فيها على أنها مألوفة ولكنها تبدو مستعصية على التعريف المبسط. ونحن نعلم أنه في الطرف الأدنى من نطاق الكاريزما هناك أناس يبدو أنهم لا يمتلكون إلا أقل القليل من الطاقة الاجتماعية، وهم أولئك الذين يصفهم علماء النفس بأنهم لا يخلفون وراءهم بعد التواصل مع الآخرين سوى تأثير سطحي للغاية، وموقف منفرد، سواء من ناحية التعبيرات، أو اللغة، أو الطاقة البدنية. هذا التقديم سطحي التأثير للذات ناشئ بشكل نموذجي عن منع داخلي، وكبت للطاقة العاطفية للشخص. وهو يرتبط كذلك في العادة مع تدني الإحساس بقيمة الذات.

كما أن نطاق التنوع على امتداد نطاق الكاريزما -وبالأخص أقصى درجاته- يصعب الإحاطة به. وبوسعنا أن نفهم الكاريزما بشكل أفضل من خلال النظر إلى ثلاثة أشكال من أشكالها المميزة، وفقاً لتأثيرها. هناك الكاريزما "الرسمية"، والكاريزما "الصناعية"، والكاريزما "المكتسبة". ولكل قالب حدوده وخصائصه وطقوسه.

الكاريزما الرسمية هي تلك المرتبطة بواحد من قادة العالم، أو سياسي شهير، أو رجل أعمال نشط، أو أي ممن يتمتعون بقدر قوي من الحضور الاجتماعي في أي محفل يحضرونه في أي مكان وزمان. وسواء كان الأمر يتعلق بأمين عام الأمم المتحدة أو الملكة إليزابيث، فإن منبع الكاريزما هُنا هو المكانة وليس الأشخاص أنفسهم.

مثال توضيحي: عندما يدخل رئيس الولايات المتحدة قاعة مزدحمة، أو يهبط درج طائرة الرئاسة، أو درج الحوامة الرئاسية، يكون من الصعب على المواطن الأمريكي ألا يشعر بالرهبة في تلك اللحظة. هذه هي اللحظة تحديداً التي تشهد تسيد الكاريزما على المكان والزمان: فحتى إذا كنت من المعارضين لسياسات أو شخصية الرئيس (أو كلا الأمرين معاً)، فإن هذه العداوة تختفي في اللحظة التي تمثل أقوى حضور لرمز الولايات المتحدة الأمريكية. فهذا الحشد من رجال المخابرات، وفرق الشرطة، والأجهزة المتقدمة، والمنصة والإعلام، والحشد المحتفي به من حولك، كل ذلك يجعلك تنحي اختلافك معه جانباً للحظة وترى، ولو للحظات، أنه لم يكن "ذلك الشخص السيئ في نهاية المطاف". هذا هو أقوى مثال على دور الكاريزما الرسمية، وهي بدورها لها أوقاتها واستخداماتها التي تكون فعالة فيها.

الكاريزما الصناعية هي التي تكون نتاج الاهتمام الإعلامي بأشخاص بعينهم خلال زمن بعينه. وهي تعتمد بشكل كبير على التوقيت السليم لاستغلال الموهبة، والعرض المبهر لسلوك نموذجي، والقدرة على أن يكون المرء أكثر جمالاً، وأكثر إثارة لحسد الآخرين، وأكثر استفزازاً للآخرين ممن لم يرغبوا في أن يضحوا بإنسانيتهم أو كرامتهم لقاء الشهرة. فبعض البشر يحاول –وكثيراً ما تذهب تلك المحاولات سدى– أن يكتسب نوعاً من الكاريزما من خلال ارتداء ملابس باهظة الثمن، أو التصرف بشكل مثير، والحضور بشكل لافت في المحافل العامة. والمثال الحي أمامنا على أمثال هؤلاء هو مقدمو برامج النصح والإرشاد التليفزيونية من أصحاب قصات الشعر الغريبة، والزوجات الجميلات، والثروة.

الكاريزما المكتسبة هي نطاق خاص لا يشمل سوى قلة قليلة، وهم يعلمون أنهم يمتلكونها، إلا أنهم لا يعمدون إلى استغلالها. ونجد عند هذا المستوى أن أصحاب هذا النوع من الكاريزما قد اكتسبوها من خلال أهمية ما قاموا به في حياتهم. فالأمر متأصل ليس في الثروة أو السطوة السياسية، ولكن في الإنجاز، وعظم الشأن، وإحساس بالذات يقول: "سأفعل هذا، لا من أجل مكسب أريد تحقيقه، ولكن لأنه سيمكنني من العطاء". فغاندي والأم تريزا والدالاي لاما حققوا أشياء عظيمة دون أن يطلبوا شيئاً أبداً. فتجد هنا –وعلى نحو متناقض– أن أساس هذه الكاريزما هو التواضع.

الكاريزما المكتسبة ليست قائمة على مطاردة الإنسان للشهرة وحشد المريدين من حوله؛ بل هي مجمل منجزات حياة المرء. لقد التقى غاندي بملك وملكة إنجلترا ولم يكن يرتدي حلة رسمية أنيقة وإنما ملابس بسيطة مصنوعة محلياً؛ إزار من القطن وغطاء لأعلى جسده. كان يرى أن لهذا الملبس البسيط قوة تحويلية وأن "قيمة المرء تزداد كلما ارتداه".

وحينما توفيت الأم تريزا عام ١٩٩٧ في دير في الهند، حضر جنازتها قادة العالم، وليس قادة شرق آسيا فقط. فما الذي أدى بمثل هذه المرأة العجوز الواهنة إلى أن تمتلك كل هذا التأثير على الدنيا، وخارج نطاق مجتمعها الصغير في كالكتا؟ وما الذي حدا لجنة جائزة نوبل إلى أن تمنحها جائزة نوبل للسلام عام ١٩٧٩؟ هذا لأن قوتها لم تنبع عن شهرة، ولكن من خلال أنبل الأفعال، وهي تضمد جراح كل فقير، ويتيم، ومحتضر طيلة حياتها الطويلة.

باعتباره القائد الروحي الأعلى، كان دالاي لاما الرابع عشر له الحق في أن يسافر وسط حاشية كبيرة، إلا أنه كان يرفض ذلك دائماً. كانت احتياجاته بسيطة ورسالته الموجهة إلى قادة وشعوب العالم على حدٍ سواء تتلخص في هذه العبارة: *"إنني ملتزم بمحاولة تخليص العالم من التعاسة والبؤس والشقاء، طالما كانت هناك حياة وكان هناك بشر"*.

يمكن وصف الكاريزما الحقيقية بأنها مزيج نادر من القدرة على احتمال الضغوط، والطاقة، والحماس لأجل تحقيق هدفك، ونوع من جوهر حياة قادر على أن يجتذب الطاقة والانتباه أينما ذهبت. ويستطيع أن يمتلك تلك الكاريزما الأشخاص الحقيقيون المتواضعون البسطاء (تذكر مجدداً المهاتما غاندي، ضعيف البنية، الملتحف بإزاره المتواضع وهو يقود أتباعه في عصيانهم المدني)، أما المتكبرون المتعجرفون فلا يمكنهم نيلها أبداً مهما بذلوا في سبيلها.

ربما كان جوهر الكاريزما الحقيقية -النوع المكتسب منها- هو طبيعة ما يعتمل داخل النفس. فأولئك الذين يرون شخصاً ما على أنه واثق بنفسه، وجدير بالإعجاب، وجذّاب بشكل مثير ربما لاحظوا العلامات الخارجية المرئية لما يعتمل في نفس ذلك الشخص من التزام داخلي تجاه الحياة. وينطبع لدى المرء إحساس بأن القادة الروحانيين العظام -غاندي أو الأم تريزا أو الدالاي لاما- كانوا ليفعلوا

ما فعلوه ويصلوا إلى ما وصلوا إليه بغض النظر عن اتباع الآخرين لهم من عدمه. ويكمن التناقض في أن الناس اتبعوهم لا لأنهم يقودونهم، ولكن لأنهم يعلمون حقيقة أنفسهم وأهدافهم التي يريدون تحقيقها.

هل المظاهر مهمة؟

"عش سريعاً، ومت شاباً، واترك جثة حسنة المظهر".

- جيمس دين، ممثل

إذا أردت أن تنجح في العالم المعاصر الذي يعتمد على وسائل الإعلام، فلن يضيرك أن تبدو بمظهر حسن. فالحقيقة المرة هي أنك لو لم تكن حسن المظهر (ذكراً وسيماً إلى حد ما، أو أنثى جذابة)، فسيكون عليك أن تبذل المزيد من الجهد وتتحلى بمزيد من الذكاء.

أفلام هوليود التي تلعب على أوتار الانبهار الأمريكي الدائم بالمظاهر تزيد من حجم الهوة بين ما هو جميل حقاً وما هو عادي حقاً. والأكلشيهات ذات الصلة –سواء كانت صحيحة أو غير ذلك– كثيرة: فتجد أن "العجوز صاحب المظهر المميز" يستطيع البقاء بين فريق مذيعي محطة محلية أو وطنية لعشرات السنين؛ بينما إذا بدا كبر السن على إحدى المذيعات، كان عليها أن تفسح المجال لفتاة أصغر. كما أن "أكلشيه" الرجل الثري العجوز المتزوج من فتاة جميلة أكثر شيوعاً من العكس. وقد استغلت الدراسات الاجتماعية تنويعات على نفس التجربة لتثبت هذه الحقيقة: البدناء فرصتهم أقل في اجتياز مقابلات التوظيف، خاصةً تلك التي تؤهل للتمثيل في السينما أو التليفزيون، وحتى في مجال العقارات، أو مراكز اللياقة البدنية، أو الطيران. وتقترح نفس الدراسات أن طوال القامة ينالون في العادة الوظائف ذات الرواتب الأكبر، وينالون الترقيات سريعاً، ويمتلكون تأثيراً داخل محيط العمل أكثر من قصار القامة. والرسالة هي: القيادة تناسب أكثر من يجمعون بين طول القامة والوسامة وجاذبية المظهر.

هذا لا يعني بالطبع أن أمثالنا ممن لم يحظوا بهذه السمات لا يمكن أن ينجحوا في مجال الأعمال اعتماداً على الشخصية ومهارات الذكاء الاجتماعي. ولكن يعني فقط أننا سنفقد النقاط الإضافية في المنافسة.

فهم (وتشكيل) "قواعد الارتباط"

يشتمل أي تواصل بين البشر بشكل عام مجموعة من التوقعات المشتركة حول الكيفية التي يمكن أن يتصرف بها أطراف هذا التواصل؛ وتسمى تلك التوقعات "قواعد الارتباط". فعندما يعرف كل طرف تلك القواعد المقبولة بوجه عام ويلتزم بها، يتم التواصل بصورة ودية ناجحة. أما إذا خالف أحد الأطراف هذه القواعد من خلال التصرف بشكل غير مقبول، فعندها تنشأ صراعات خطيرة.

قد تكون قواعد الارتباط هذه جاهزة مسبقاً -الطريقة "المقبولة" لإنجاز الأمور- أو تتشكل في ظل تأثير طرف مسيطر أو أكثر. كما أن القدرة على التأثير أو التشكيل أو التعريف لقواعد الارتباط هذه هي التي تدفع المرء إلى احتلال موقع القيادة. ونحتاج على الأقل إلى القدرة على توقع قواعد الموقف، أو اكتشافها أثناء ظهورها أو تشكلها. ولكي نشكل القواعد نحتاج إلى أن ننمي لدينا الحضور الفعال.

مثال توضيحي: أثناء خدمتي كضابط في الجيش الأمريكي، في منطقة واشنطن العاصمة، كثيراً ما كانت تتاح لي الفرصة لحضور اجتماعات في البنتاجون، مقر وزارة الدفاع. كانت هذه الاجتماعات تضم في المعتاد مزيجاً من الضباط والخبراء المدنيين. ولأني كنت أسافر من مقر خدمتي، فقد كنت أرتدي الزي الرسمي بالكامل -وهو حلة الجيش الخضراء المعتادة خلال أشهر الخريف والشتاء- والمكون من السروال والسترة.

عادة، عندما كان يبدأ الاجتماع، كنت أستطيع أن أخمن على الفور نوعية النقاشات التي سيثيرونها، وأحدد هذا عندما أرى ما إذا كان أكبر الرتب من الضباط لا يزال يرتدي سترته أم خلعها. فإذا كان يرتديها، وكانت الشارة المعدنية البراقة ظاهرة بوضوح، فعندها أستنتج أن المناقشة لن تكون مناقشة حرة إبداعية. حيث إن الرسالة المضمرة في الموقف هي أن الشخص الأعلى رتبة هو الذي على حق. أما من هم أدنى رتبة -مثلي- فليس من المتوقع أن يتحدثوا ما لم يتحدث إليهم أحد.

أما إذا خلع الضابط الأعلى رتبة سترته، فعلى البقية أن تفعل هذا أيضاً. فمن دون السترة، لم يكن من الممكن أن تميز بين الرتب المختلفة. وحده ذاك الشريط الأسود الممتد بطول ساق السروال هو الذي كان ينم فقط عن رتبة الضابط. وفي ظل السياق

السلوكي لهذا الموقف الذي لا يرتدي فيه أحد سترته ، يكون من المفهوم أن النقاش غير رسمي نوعاً ما ، وربما كان يسمح بتبادل وجهات النظر. كما لاحظت أن بعض الضباط الكبار كانوا يخلعون ستراتهم في حين أن الآخرين كانوا دائماً ما يرتدونها.

ادرس المثالين المتباينين التاليين حول كيفية تأثير الوسيلة التي تؤكد بها حضورك على قواعد الارتباط عن طريق الوفاء بمتطلبات السياق أو عدم الوفاء بها :

الحالة رقم ١: يرى رجل شرطة في دورية داخل مدينة كبيرة سيارة فارهة تتجاهل الوقوف في الإشارة الحمراء. يضيء الشرطي أضواء ومصابيح سيارته وينطلق خلفه. فيصاب سائق السيارة الأخرى بالتوتر وهو يبحث عن مكان آمن ليوقف فيه سيارته. فيجتاز تقاطعين قبل أن ينجح في أن يوقف سيارته. وعندما يترجل الشرطي من سيارته ويقف عند نافذة السائق ويطرقها بيده، نرى ملامح الغضب بادية على وجهه.

"أنت يا صاح! هل أنت أعمى أم ماذا؟ ألم تر أضواء سيارتي؟ لماذا لم تتوقف حينما أمرتك بهذا؟ أعطني رخصك، الآن!".

يناوله السائق المرتبك رخصته ويقبع داخل سيارته بينما الشرطي يحرر له مخالفة. وحينما عاد إليه ليوقع عليها، دون عليها اسمه في سرعة، وتناول نسخته من يد الشرطي، وانطلق بسيارته في سرعة، وهو يشعر بأن يومه قد صار سيئاً. ولكنه ما أن وصل إلى مكتبه حتى هاتف نقطة الشرطة وتقدم بشكوى رسمية ضد الشرطي، وهو يسرد ما بدر منه من أفعال وسلوك وكلمات، وإيماءات بالتفصيل على مسامع الضابط متلقي الشكوى.

الحالة رقم ٢: شرطي آخر يعمل بمنطقة تسودها الجرائم وحده في وقت متأخر من الليل. يرى الشرطي رجلاً ضخم الجثة مفتول العضلات، التي يغطيها وشم ينم عن أنه كان نزيلاً بأحد السجون، يسير عبر ساحة باحة سيارات أحد المتاجر. سرعان ما يتعرف الشرطي على الرجل، فقد ساهم في إلقاء القبض عليه من قبل وهو الآن يقضي فترة المراقبة القانونية.

يوقف الشرطي سيارة الدورية بالقرب من الرجل ويأمره بأن يتوقف في مكانه. وبينما يترجل من سيارته ليتحدث إليه، يلتفت إليه الرجل الخاضع للمراقبة ويأخذ في سبه.

يرد عليه الشرطي: "سيدي، ليس لك الحق في أن تتحدث إلي بهذه الطريقة. أنا شرطي. وليس السباب بالمستحب في موقف كهذا. تعالَ إلى هنا رجاءً. أنت رهن الاعتقال".

إلا أن السجين السابق يستشيط غضباً ويندفع نحو الشرطي، وقد استل سكيناً من جيب سرواله. وهنا يدرك الشرطي أن عليه أن يقاتل من أجل حياته.

العامل المشترك بين هاتين الحالتين هو حقيقة واحدة قاسية: بعض رجال الشرطة لا يحسنون اختيار الكلمات ومن ثم يخطئون في اختيار الأسلوب المناسب تجاه الموقف الذي يواجهونه.

فنجد في الحالة الأولى أن الشرطي قد بالغ في رد فعله، وفقد أعصابه، وسمح لعواطفه بأن تتدخل في مهنته. أما في الحالة الثانية فنجد أن الشرطي لم يستغل الكثير من حضوره الذي يعتمد على كونه ممثل القانون، سواء بالكلام أو بما يحمله من رموز (الشارة، والزي الرسمي، والسلاح)، أو في تصرفاته للسيطرة على شخص خطير في موقف بالغ الخطورة.

إن رجال الشرطة بوجه خاص يواجهون تحدياً نفسياً صعباً. حيث إن عليهم أن يكيفوا أنماط حضورهم عدة مرات خلال اليوم الواحد مع المواقف المتسارعة من حولهم. فالشرطي الذي يدلف إلى مطعم لتناول الغداء يحتاج إلى أن يكون حضوره وقتها مسالماً تجاه من هم حوله. حيث من المتوقع أن يلعب دور الشرطي الودود المسالم حينها.

أما في موقف مختلف عن هذا، أو في الحالة التي ينشأ فيها التهديد فجأة، فعليه أن ينتقل بحضوره على الفور إلى نمط قيادي حازم آمر. ولن تجد سوى بعض المواطنين -وليس كل رجال الشرطة وقادتها بالمدينة- هم الذين يقدرون تماماً هذا التحدي النفسي والتوتر المصاحب لهذا التغير المفاجئ للسياق.

الأمريكي القبيح

يقضي ريك ستيفز -مقدم البرامج الإذاعية والتليفزيونية الشهيرة حول السفر والرحلات- معظم أيام السنة خارج البلاد، في مهام عمله الخاصة ببرنامجه المسمى Rick Steves' Europe. وبسبب عمله خارج البلاد، يجد نفسه في وضع فريد يمكنه من دراسة التنويعات المثيرة للجدل للحضور: "الأمريكي القبيح" الذي يضرب به المثل.

المسافر الأمريكي تجسيد لهذا المفهوم: "الأمريكي القبيح"، خاصة حينما يكون بالخارج في أوساط لم يألفها (وسط ثقافات "أجنبية" وأناس "أجانب")، فتجده يتصرف وكأنه يتبختر في شارع من شوارع بلاده. تجده يكاد يقول لمن حوله:

"لا تتوقع مني أن أتكيف مع بلادك وثقافتك؛ فلقد جلبت بلادي وثقافتي معي"، هكذا يقول سلوكه الذي ينأى عن محاولة فهم البلاد والثقافة التي حلت عليها أو حتى أن يتعلم بعض العبارات البسيطة التي تساعده على التودد للناس أو كسب تعاطفهم. "ليس عليك سوى أن ترشدني إلى الطريق نحو أقرب مطعم ماكدونالد، حتى أتناول شيئاً من الطعام الحقيقي".

ولا عجب أن هذا الافتقار إلى الذكاء الاجتماعي يوصل رسالة إلى أهل البلاد فحواها: "إنني لا أود حقاً أن أكون هنا، حتى أتمتع برؤية أماكن جديدة، وأصوات ومذاقات خارج نطاق منطقة الارتياح الخاصة بي، بل أود فقط أن أبتاع قميصاً قطنياً عليه أحد معالم البلاد وألتقط بعض الصور بكاميرتي الرقمية، ثم أعود إلى بلادي".

يقول ريك ستيفز:

> "لو أننا نحن الأمريكيين أكثرنا من السفر، فلربما توصلنا إلى فهم أفضل لمكاننا وسط هذا العالم المعقد، وشعرنا بمزيد من الاتساق معه. وقد لا نحتاج حينها إلى أن تصل نفقاتنا العسكرية إلى ما يساوي نفقات العالم أجمع على الأسلحة لمجرد أن نشعر بالأمان فحسب. ومع أن هناك عدداً كبيراً من السياح الأمريكان الذين يسافرون لكثير من دول العالم، فإن ملايين آخرين لا يخططون للسفر لدراسة وتأمل تجارب العالم. كما أن ثمانين بالمائة من الأمريكان لا يحملون جواز سفر. فلا تتعدّ رؤية معظم هؤلاء للعالم من حولهم سوى القليل الذي يعرفونه من خلال نشرات التليفزيون الإخبارية. السفر يمنحنا نظرة عن قرب إلى تعقيدات العالم ومعاناته، ويمكننا من استيعاب تلك الأخبار وفهمها. أي أن السفر يساعدنا على الاحتفاء بالتنوع والاختلاف، لا الخوف منه".

يشتمل امتلاك الحضور على التحلي بالاحترام تجاه من هم حولك وإبداء الاهتمام الحقيقي لا المصطنع بهم. ويتمثل ما يشكو منه الغربيون عامةً والأمريكان خاصةً في اضطرارهم إلى التعامل مع الأجانب خلال عملهم أو التواصل الاجتماعي معهم. وإذا أمكن لنا أن نقرأ أفكارهم، فلربما سمعناهم يقولون: "ما الذي يمنعهم أن يكونوا شبيهين لي؟".

وإذا أمكن لنا أن نستمع إلى المونولوج الداخلي لشخص أجنبي، فقد نسمعه يقول لنفسه: "إنني أبذل قصارى جهدي لفهم هذه الثقافة المربكة؛ فلماذا لا يبذل هذا الشخص جهداً ليفهمني بدوره؟".

الحضور في الذكاء الاجتماعي هو "العطاء" لا "الأخذ". وربما كان الصبر يمثل جزءاً مهماً كبداية لحل قضية الاختلاف الثقافي التي تواجه الأمريكيين.

المزيد منك، القليل مني

يمتلك كلينت استوود حضوراً رائعاً على الشاشة؛ وإلا لما كان سيتمتع بهذه الحياة المهنية الناجحة في التمثيل؛ والتي تضم ستين فيلماً، وأداء دور راعي البقر الكلاسيكي في أيام ازدهار التليفزيون الأمريكي (في المسلسل التليفزيوني Rawhide)، وحصد العديد من الجوائز عن الأفلام التي مثلها والتي أخرجها.

لقد تعلم من حياته المهنية الحافلة مهارة توجيه الممثلين علاوة على مهارته في إخراج الأفلام. وقد أفاده أسلوبه التمثيلي -الصريح والمباشر، وما يسميه النقاد "السهل الممتنع"- في مجال الإخراج.

فأسلوب استوود في الإخراج يتسم بالبساطة والروعة الكلاسيكية: فيحضر ممثلين جيدين، ويتأكد من أنهم يتفهمون متطلبات الفيلم، ومن ثم يتركهم ينفذون أفكاره. ولقد استمر طاقم المصورين والفنيين معه على مدى عقود؛ فهو يعلم ما يريده حقاً. كما أنه يحترم الفنانين وصناعة التمثيل حتى إنه لا يجد ضرورة في أن يصرخ في هذا وذاك طيلة جلوسه على كرسي الإخراج. إنه يمنح الممثلين والممثلات السيناريو ثم يطلب منهم أن يكونوا مستعدين لأداء أدوارهم بداية من أول يوم عمل.

كما أنه يتجاهل أكلشيهات الإخراج السينمائي المعروفة، فتجده لا يصيح بكلمة "أكشن!" المعروفة ليعطي الأمر ببدء التصوير. بل يكتفي بالقول: "هيا!" أو "لنبدأ"، أو "ابدءوا إذا كنتم مستعدين" في مخاطبة الممثلين. ولا يجد حاجة إلى زيادة مستوى التوتر داخل موقع التصوير، لأنه يعلم أن مهنة التمثيل صعبة بما فيه الكفاية.

ومع عدم اهتمامه بإجراء بروفات مطولة للمشاهد أو تصوير المشهد تلو المشهد، فإنه يتميز بأسلوب دقيق موجز. فلا يرى استوود حاجة إلى إعادة تصوير المشهد،

طالما يلتقط ما يريده. إنه يستغل ما هو في متناوله، ويصور المشاهد التي يرغب فيها، ثم ينتقل للمشهد الذي يليه، فينهي العمل في الوقت المحدد. ومع هذا فهو لا يتجاهل مقترحات الممثلين والفنيين من حوله. ويشعر استوود أن أسلوبه هذا هو الذي يجعل منه مخرجاً جيداً كما أنه يرضي طاقم العمل من حوله. وما ناله من جوائز أكاديمية السينما عام ١٩٩٢ عن فيلم Unforgiven، وعام ٢٠٠٥ عن فيلم Million Dollar Baby، وترشيحه عام ٢٠٠٤ عن فيلم Mystic River دليل على أن أسلوبه قد آتى ثماره. إنها عملية تنم عن الاحترام؛ مجموعة من قواعد العمل التي تقدر إسهامات الآخرين، وتقدر صنعة التمثيل.

قارن بين أسلوب كلينت استوود (أو استيفن سبيلبيرج، أو وودي آلين، اللذين يتبعان نفس الأسلوب الجماعي البناء) وأسلوب المخرجين الأسطوريين، الذين تجعلهم أهميتهم الذاتية النرجسية يحولون تجربة إخراج فيلم سينمائي إلى تجربة مرهقة ومثيرة للأعصاب. فالراحل ستانلي كوبريك، الذي نال شهرته عن أفلام مثل 2001 و Dr. Strangelove و The Shining، كان يبدو وكأنه يحب أن يجعل كل من حوله في حالة قلق دائم.

ففي أثناء تصوير فيلم Eyes Wide Shut الذي قام ببطولته توم كروز ونيكول كيدمان عام ١٩٩٩، كان كوبريك قد وصل إلى ذروة هذه الحالة: سلوك غريب الأطوار داخل وخارج موقع التصوير، جدول تصوير يستغرق ستة عشر شهراً (وهي من بين المدد الأطول في تاريخ الإخراج السينمائي)، وإجبار الممثلين على إعادة المشهد خمسين أو ستين مرة قبل أن يقتنع بمستواه. (لقد أمضى كروز وكيدمان الكثير من الوقت في هذا المشروع لدرجة أنهما فقدا أي دخل آخر، بسبب عجزهما عن الارتباط بأفلام أخرى).

تماماً مثل رئيس الطهاة الذي يخلق جواً من التوتر داخل المطبخ لأنه يعتقد أن هذا سيعزز صورته، يعتقد المخرج العصبي أن الخوف يعطي نتيجة أفضل من الحب. وفي كثير من الأحيان، يكون الحضور العظيم هو الخفي لا الظاهر.

التوجهات مهمة

كان لويليام إف. باكلي -المفكر، والمؤلف، ومؤسس ورئيس تحرير مجلة National Review- أسلوب مميز في إرهاب الآخرين من خلال سلوكه الفكري. ولكونه تربى في عائلة ذات وجاهة وثراء، وتعلم في الخارج ووجد تحدياً ثقافياً في أوساط عائلته ومعلميه، واشتهر بآرائه في جامعة يال Yale، أصبح رمزاً للتيار الفكري المحافظ.

ومن خلال تفاعل ذلك الخليط المميز من الأرستقراطية الفكرية، والفكر الصارم، كان يتبادل الآراء مع مفكرين كبار من أمثال نورمان ميلر، وجيرمين جرير، والدالاي لاما، وجروتشو ماركس في برنامجه التليفزيوني Firing Line.

وخلال إحدى هذه المحاورات، قام ضيف بتفسير شيء قاله باكلي. فقال: "سيد باكلي، لقد أشرت منذ مدة إلى كذا وكذا، ومنه افترضت أنك تقصد كذا وكذا، فهل أنا على صواب؟".

حدجه باكلي بنظرته الأرستقراطية وأنهى الحوار مؤقتاً بقوله: "لو كنت أقصد هذا، لقلت هذا".

حالة توجه

على الرغم من أننا نميل إلى التفكير في مفهوم الحضور من وجهة نظر خارجية -كيف يرانا الآخرون- فإن للحضور بعداً داخلياً مهماً. كما أن حالة المرء الذهنية أو "سلوكه العاطفي" يؤثر أيضاً في تقديم ذاته. هنا نكون أمام ارتباط مهم آخر لمفهوم الذكاء العاطفي.

إن الحضور يتعلق جزئياً بأن تعيش اللحظة، وأن تكون متواجداً -ليس من الناحية البدنية فقط، بل وعاطفياً كذلك- مع زوجتك وكل من يهمك من الناس، كأولادك، وزملائك، وأصدقائك، أو من يحتاجك في هذه اللحظة بالذات، لكي تعرف قضاياهم أو احتياجاتهم. كما أنها مسألة توازن أيضاً، وقدرة على أن تعرب عن التزامك العاطفي تجاه تلك المواقف التي تتطلب علاقة إنسانية، لا أن تكون مبالغاً في رد فعلك أو مفتقداً للمنظور. وهذا يتطلب أن تكون على وعي ذاتي.

ربما نستفيد هنا من بعض دروس مدرسة الزن الفلسفية الصينية. فمن بين مبادئها الرئيسية أن تعيش اللحظة بأكملها. وفلسفة الزن -التي يراها العديد من

وجهك.

قد تبدو مقولة والدتك: "أحصِ النعم التي حصلت عليها" بلا أهمية من وجهة نظرك، إلا أنها حقيقية وصادقة على الدوام. فمن يعيش في مجتمعات الرفاهية يتكيف مع نوعية من "المشكلات الشخصية" التي تحسده عليها معظم المجتمعات الأخرى.

من السهل أن تنظر لسيفون الحمام، والطاقة الكهربية، والمياه النقية، والتليفزيون، والإنترنت، وقدح القهوة طيب المذاق على أنها من المسلمات، خاصةً لو لم تكن قد عشت أبداً دون أي من تلك الرفاهيات. أما الأصعب فهو أن تستمتع بكل تلك الأشياء بنوع من الامتنان ينبع من كونك تحيا في بلد تحتوي على هذه الرفاهية وتلك الإمكانيات. وجميعنا يمكن أن يتعامل بجدية مع رسالة تذكير متواضعة من قبيل: "كنت لا أملك نعلين، وظللت أشكو... إلى أن التقيت برجل لا يملك قدمين".

لا يزال العيش في البلدان الغنية -حتى بمستوى الفقر في الولايات المتحدة حيث يكون الدخل السنوي أقل من ٩٣٠٠ دولار- أفضل من العيش في السودان، أو العراق، أو هاييتي. ونجد مثلاً أن الأمريكيين يمثلون ٥ بالمائة من إجمالي سكان العالم، ولكنهم يتحكمون في ٥٠ بالمائة من ثروات العالم. بينما يعيش قرابة نصف سكان العالم على أقل من دولارين في اليوم.

من بين أكثر نصائح تكييف التوجه الذهني التي سمعتها فعاليةً تلك التي أسدتها لي إحدى صديقاتي منذ عدة سنوات. فحينما بدأت أشعر بأن مشاكلي تزداد ويزداد معها توتر أعصابي، تذكرت نصيحتها لي: "فكر في مستوى الحياة الذي تشتكي منه".

فلو أننا عشنا اللحظة وتمتعنا قدر المستطاع بما نمتلكه، فعندها سندرك حتماً معنى الحضور. وسيمكنك الحضور -عاطفياً وسلوكياً- من أن تصل إلى الآخرين تساعدهم وتبني العلاقات التي يمكن أن تسهم، ليس في نجاحك فقط، بل في نجاحهم أيضاً.

بناء مهارات الحضور

تشتمل الأشياء التي يمكنك أن تقوم بها لزيادة مهاراتك فيما يتعلق ببعد الحضور على ما يلي:

- لا تحاول أن يكون "حضورك" شبيهاً بحضور نجوم السينما (أو أي شخص آخر)؛ فعليك أن تجد أسلوبك الطبيعي الذي يعكس شخصيتك من خلال وضع جسدك، ووقفتك، ومشيك، وكلامك، وملابسك، وتواصلك مع الآخرين. عبر عن رأيك أنت. حاول أن تتخيل الانطباع الذي ستتركه لدى من يلتقي بك لأول مرة. كيف تريده أن يكون؟
- اكتب وصفاً موجزاً لنفسك، وكأنك شخص آخر يصفك بعد أن التقى بك. ما الذي تود أن يقوله الناس عنك؟ بعدها ابدأ بتطوير الجوانب التي تراها مثالية.
- اترك رسالة مطولة على البريد الصوتي لهاتفك واستمع إليها بعد بضعة أيام. فكر في وقعها على أذن شخص غريب عنك. دون ملحوظة عن طريقة كلامك التي تود أن تغيرها.
- سجل محاورةً لك مع أصدقاء، سواء كان التسجيل بالصوت والصورة أو الصوت فقط. اجعل التسجيل مطولاً لدرجة أن ينسى الجميع أن هناك تسجيلاً. أمعن النظر في نفسك وفي بقية المشاركين ولاحظ أي عادات أو سلوكيات تسهم في جلب التعاطف ووضوح توصيل الأفكار، والأصالة.
- اطلب من صديق مقرب أو أكثر –ومن الأفضل أن يكون هذا بشكل فردي– أن يشركك في انطباعاته عند الالتقاء بك للمرة الأولى. قد تكون هذه وسيلة لدعوته لأن يبوح لك بأي من جوانب تواصلك والتي يرى أنها بحاجة إلى أن تتحسن.



الأصالة

"أنا هو أنا، وهذا كل ما هو أنا".

– باباي (شخصية كرتونية)

الأصالة هي أحد عناصر نموذج الذكاء الاجتماعي. وهذا البعد يكشف مدى صدقك وإخلاصك مع نفسك والآخرين، في أي موقف. فهل أنت لا تصادق سوى من يمكنك الاستفادة منهم فقط، ولو في المستقبل؛ أي لمصلحة ما؟ هل أنت من ذلك النمط الذي يحلو له جمع بطاقات التعارف الشخصية وأرقام الهواتف من كل من تتعرف عليهم أثناء العمل؛ أي أن لك معارف كثيرة إلا أن عدد الأصدقاء الحقيقيين قليل؟ هل أنت من النوع الذي يستغل الآخرين لتحقيق أغراضه أم أنك تسمح للآخرين باستغلالك لتحقيق أغراضهم من خلالك؟ هل يتركز سلوكك على نيل قبول الآخرين، بغض النظر عن مشاعرك الحقيقية؟ هل أنت صادق مع نفسك؟

إن إحساسك -الواعي أو اللاواعي- بأن الآخرين لن يتقبلوك، أو يحترموك، أو يحبوك، أو يتعاونوا معك، إذا تصرفت معهم وفقاً لاحتياجاتك وأولوياتك، يعني أنك أقرب إلى أن تسلك سلوكاً يراه الآخرون غير أصيل. أما احترامك لنفسك، وثقتك بقيمك وقناعاتك الشخصية، والصراحة في التعامل مع الآخرين، فأمر يعني أنك تتبع سلوكيات يرى الآخرون أنها تعبر عن الأصالة.

خذ النصيحة من باباي

لقد أثبتت شخصية "باباي" Popeye الكرتونية مكانتها كواحدة من رموز صناعة الترفيه الأمريكية. فعلى عكس سي بي راديو، وبيت روك، وروبيك كيوب، وغيرها، فإن ذلك البحار آكل السبانخ نجح في الاستمرار رغم كل هذا الحشد من أفلام الكرتون السينمائية والتليفزيونية منذ أن ولد على يد إي. سي. سيجار عام ١٩٢٩. يقول باباي من خلال سلوكياته: "أنا رجل محنك، وصاحب مبادئ معينة لا تتغير. ليس على رأسي شعر، كبير القدمين، موشم الجسد، ضئيل الصدر، ضخم الساعدين، مغلق العين اليمنى على الدوام. صوتي أشبه بمن غرغر فمه بالبارود، وضعيف في استخدام قواعد الإنجليزية، ولا يفارق الغليون فمي... آكلاً... نائماً... أو في الحمام. إلا أنني أعرف قدر نفسي. أنا سعيد (فقط اسمعني وأنا أغني) وراضٍ عن نفسي. عليك أن تتعامل معي كما أنا".

في كل حلقة من حلقاته المائة وتسعة التي أنتجها "ماكس فليشر"، يصور لنا باباي مفهوم الأصالة بالقدر الذي يليق برمز شعبي مثله. فهو لا ينفّر أحداً منه أبداً، ويبذل قصارى جهده من أجل التكيف مع الآخرين، ويبقى ملتزماً بمبادئه دائماً. ولكنه إن تعرض لهجوم يدافع عن نفسه؛ وعادةً ما ينتصر. وهو يحمي النساء والأطفال. وإذا تعرض لما لا يطيق عليه صبراً، فلابد أن يكون له رد فعل: وعندها تخرج علبة السبانخ، ويتضخم جسده ويتصرف حيال الموقف الذي أمامه. فهذا الرجل الذي يتصرف على سجيته أمامنا رمز لما يمكن أن يكون أفضل ما فينا: الأصالة.

وبعبارة أخرى فإن باباي هذا مثال يمكن أن يحتذى؛ فهو رجل مستقيم، نموذج للسلوك القويم، وتمسك المرء بمعتقداته. وبخلاف لكنته التي تميز أهل أمريكا

الشمالية، فإنه يجسد أمراً نتوق إليه جميعاً، وقد نطمح -بيننا وبين أنفسنا- إلى أن نكون مثله. ولكنك تجد الأستراليين مثلاً يصفونه بعبارة mensch وهي تعني "رجل حقيقي".

هذا تعبير مثير للاهتمام. فإذا وصفك الأسترالي به فإنه على الأرجح يقدم لك مجاملة كبيرة تعبر عن مكانة عالية. وهذا التعبير يعد وصفاً للرجل الذي يمكنك أن تعتمد عليه. الرجل ذو الشخصية، الرجل الذي يلتزم بكلمته وينجح في اجتياز العقبات مهما كانت. ومن المؤكد أن شخصية باباي من هذا النوع.

هنا علينا أن نفكر في أمر مهم بشأن اللغة: لماذا نسمع دائماً عبارات من قبيل: "اصمد وتحمل كرجل"، بينما لا نجد من يقول عبارة: "اصمدي وتحملي كامرأة"؟ ومن هي تلك الشخصية الكرتونية النسائية التي يمكن أن تكون نظيراً لشخصية باباي؟

إن اللغة مرآة الثقافة كما أنها هي نفسها التي تصيغها. فليست الكلمات مجرد رموز لا حياة فيها؛ بل ترمز إلى المعتقدات، والقيم، وإلى أولويات من يستخدم هذه اللغة. ومع تطور الثقافات سنرى يوماً تطوراً في المسميات والتوصيفات التي تعكس الأدوار الاجتماعية للرجل والمرأة. أليس على بعد الأصالة في نموذج الذكاء الاجتماعي أن يدعم سياسة تضمين، أي قدرة المرء واستعداده لأن يهتم بمصالح وأحاسيس كل الأطراف؟

إنه يوم جميل في منطقة الذكاء الاجتماعي

الأصالة في جوهرها هي رغبتك في أن تسمح لنفسك بأن تكون حقيقياً وقدرتك على ذلك، وألا تكون مصطنعاً مزيف الشخصية. إنها كيفية الاتصال والارتباط بالآخرين بشكل يجعلك أهلاً لثقتهم. وهي الفارق بين أن تكون أصلياً وأن تكون مقلداً. وهي الاعتماد على ذاتك والإيمان بها، حتى تكون أنت المتحكم في الحيز أو المكان الذي تشغله داخل المجتمع.

كان فريد روجرز من بين الشخصيات الأمريكية التي جسدت كل هذه المعاني أمام كل من كان يشاهد التليفزيون القومي الأمريكي في الفترة من ١٩٦٧ وحتى ٢٠٠١، بعنوان Mr. Rogers والذي تميز بأنه كان يمس خط التماس بين الخيال والواقع.

اعتمدت جاذبية مستر روجرز على أمر بسيط: فقد كان يتحدث إلى الأطفال بلغتهم، ودون أن يكون متلاطفاً لدرجة قميئة أو أن يكون متنازلاً. فقد كان يكيف كلماته ونبرة صوته بحيث تنقل الرسالة التي يريدها. وقد كان برنامجه يهدم دوماً مفهوم "الجدار الرابع" لشاشة التليفزيون، فيتحدث مع الأطفال وليس إليهم.

وإذا نظرنا للأمر من منظور الأصالة، لوجدنا أن السيد روجرز كان تجسيداً لمعنى أن يكون المرء حقيقياً صادقاً مع نفسه ومع الآخرين، وألا يضع على وجهه قناعاً يخالف طبيعته سواء كان خارج منزله أو داخله. لم يكن مشاهدوه يشعرون بأنه يتكلف في حديثه إليهم. وقد كان بكلامه عن المشاركة ودروسه عن رعاية الناس لبعضهم البعض واهتمامهم ببعضهم البعض مصدراً للسكينة والسلام مع النفس، لمدة ثلاثين دقيقة يومياً. وحينما توفي في عام ٢٠٠٣، كان قد خلّف وراءه بصمة لا تمحى في قلوب جميع الأمريكيين، حتى أكثرهم قسوة، بما أصر على أن يمثله طيلة حياته كمرشد ثم كمعلم وبعدها كمقدم برامج تليفزيونية شهير، ألا وهو أن يكون حقيقياً وأن يكون نفسه.

أصبح فريد روجرز -بأسلوبه السهل الممتنع في التعامل مع الأطفال- رمزاً للطيبة والخير في أوساط المجتمع الأمريكي، وحتى لدى أهل الفكاهة. فمن شاهد فيلم Paternity يرى الممثل بيرت رينولدز في دور رجل أعزب ميسور الحال يود أن يكون أباً لطفل بالتبني. وبينما انشغل بمشروعه هذا، زاد انبهاره بالأطفال وبرامج الأطفال التليفزيونية. وفي أحد المشاهد يدلف إلى إحدى الحجرات التي كانت خادمته ترتبها، ليبادرها بالسؤال: "أتعلمين سبب إعجابي بالسيد روجرز؟ أنه يحبني كما أنا". فنظرت إليه خادمته وكأنما قد ارتد طفلاً؛ إلا أن رسالة هذا المشهد تعتمد بالأساس على معرفة كل من سيشاهد الفيلم بالسيد روجرز وبما يمثله من معانٍ.

فهل تجد في حياتك من هو أشبه بالسيد روجرز هذا، سواء كان رجلاً أو امرأة؟ هل يمكنك أنت أن تكون السيد روجرز في نظر كل من هم حولك؟ فكر في أكثر الأشخاص الذين تعرفهم دعماً وتعزيزاً.

- من أكثر الأشخاص إيجابيةً في حياتك؟ ولماذا يستطيع هذا الشخص دائماً أن يرى الجانب الأفضل في أي موقف، ولا يبدأ أبداً بالجانب السيئ؟
- من أكثر الأشخاص كرماً في حياتك؟ من الذي لن يتأخر عن مساعدتك وقت أن تكون في أشد الاحتياج إليه، أو إقراضك من ماله دون حتى أن يسألك عن السبب؟
- من أكثر شخص تعتمد عليه في هذه الحياة؟ من الذي لا يتردد في أن يتوجه إلى المطار، ويبتاع تذكرة سفر، ليطير عبر البلاد فيكون أمامك في اليوم التالي، وقت أن تكون بحاجة إلى رؤيته؟
- من أنشط شخص في حياتك؟ من ذاك الذي يتصف بالحيوية الجمة، فلا يتردد في الذهاب إلى أي مكان أو القيام بأي أمر؟
- من أشد الأشخاص حماساً في حياتك؟ من يمتلك روحاً صادقة تجاه الحياة بكل ما فيها؟
- من أشدهم مجاملةً لك؟ فتجده يضفي لمسته الخاصة على حياتك (بمصافحة يد، أو ببطاقة تهنئة، أو بهدية، أو بقدح من القهوة، أو مكالمة هاتفية) حتى لو لم تكن هناك مناسبة خاصة؟
- من أكثر الأشخاص طيبة في حياتك؟ يعامل الجميع بالحب والاحترام ولا يرى فيهم سوى ما هو خير؟
- من الأذكى في حياتك؟ تلجأ إليه طلباً للمشورة، والدعم، والنصيحة، فيرشدك إلى الطريق السليم؟
- من أكثرهم اهتماماً بمصلحتك؟ فيذكرك دوماً بأن تهتم بحياتك وعملك، وبتحقيق أهدافك وأحلامك؟
- من أكثرهم مرحاً؟ فتلازمه وقت أن تود أن تكون على سجيتك، متحرراً من كل المخاوف أو القلق؟
- من مصدر الدعابة الحقة في حياتك؟ الذي تضحك معه من كل قلبك؟

إذا كنت من أكثر الناس حظاً، فقد تكون كل تلك الصفات السابقة وصفاً لشخص واحد فقط: صديق، أو زوج، أو شخص مقرب إليك (جسدياً أو عاطفياً، أو الاثنين معاً).

أما إذا كنت محظوظاً فحسب، فقد تصبح هذه القائمة وصفاً لعدة أشخاص كانوا حولك لسنوات عدة. وسواء كانوا أصدقاء أو أقرباء، فإنه من المؤكد أنهم يعيشون اللحظة بكل ما فيها، مستمتعين بكل ما هو حولهم، دون أي سبب سوى رغبتهم في هذا. إنهم صورة من السيد روجرز الذي يعيش داخل جميع الأمريكيين. ومن المؤكد أننا نفتقده وسط هذا العالم الذي يحتاج إلى التعاطف والرحمة والأصالة الحقيقية.

الابتسامة الخاطفة:
هل يمكنك اصطناع الصدق؟

الأصالة -في سياق الحديث عن الذكاء الاجتماعي- تشتمل على أشياء تتجاوز أن تكون نفسك ببساطة؛ فالأصالة أيضاً هي أن تكون قادراً على الارتباط بالآخرين والتواصل معهم بصدق، وهو الأمر الذي يتطلب التحلي بقدر كبير من التعاطف والرحمة. فمن الممكن مثلاً أن تمتلك مهارات جيدة في التعامل مع الناس ومع هذا تفتقر إلى العمق العاطفي الذي يجعلك ذكياً حقاً من الناحية الاجتماعية.

لنمعن النظر هنا في شخصية الرئيس رونالد ريجان، الذي نجح في أثناء توليه منصب الرئاسة في أن يحتل مكانة مميزة في قلوب العديد من الأمريكيين، بل وعدد كبير من غير الأمريكيين أيضاً. وحتى وقت أن ترك منصبه -بل وفي أشد أوقات معاناته من مرضه الذي انتهى بوفاته- كانت هذه المحبة في ازدياد. وقد تميزت مراسم جنازته بتدفق مميز للمشاعر النابعة من الإعجاب به؛ لقد قدمته الآلة الإعلامية الأمريكية في صورة الأب الودود والقائد العطوف. بل إن نظرة من كانوا يخالفونه الرأي السياسي لم تختلف مع هذه النظرة، فقد رأوا فيه زعيماً تاريخياً مميزاً.

إلا أن وثيقي الصلة بريجان يقرون بوجود تناقض بين شخصيتيه العاطفية والاجتماعية. فمع أنه كان بارعاً في خلب ألباب شعبه وتحفيزه -فرادى وجماعات-

إلا أن عدد من عرفوه عن قرب وبشكل شخصي كان قليلاً جداً. فلم تكن علاقته بأقربائه قوية أو وثيقة. ومن كانوا يعملون حوله بشكل يومي يخبرونك بأنه لم يكن يبدي الكثير من الاهتمام بهم كأفراد. ويذكر أحد من كتبوا سيرته الذاتية أنه كان يسمع من ريجان نفس الحكايات مراراً وتكراراً، بنفس النبرة ونفس الكلمات، بل ونفس لحظات الصمت وتعبيرات الوجه.

ويبدو لي من هذه الملاحظات أنه من المنطق أن نصف ريجان بأنه رجل يتمتع بذكاء اجتماعي كبير -تبعاً لأي تعريف سلوكي على الأقل- ولكنه يتصف أيضاً بتدني الذكاء العاطفي. فمن الواضح أن تضافر الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي لا يعني أنهما الشيء ذاته.

ففي كل كتبه ومقالاته التي كتبها عن حياة ريجان، يورد إدموند موريس تعليقاته المتأسية حول ذلك التناقض بين شخصية الرئيس التي كانت تبدو أمام شعبه وتلك التي لا يعرفها سوى الخاصة. فحقيقة الحال هي أنه بالرغم من تمتعه بتلك الصورة التي جسدها كرجل دولة وسياسي قدير، إلا أن رونالد ريجان الإنسان كان مثالاً لحالة مؤلمة من التناقض -أو التناقض الظاهري على الأقل- وهي حالة تتعلق ببعد الأصالة الذي نتحدث عنه هنا. يقول موريس:

> "عاجلاً أو آجلاً، كان يدرك أي شخص يقترب منه (بما في ذلك أولاده الأربعة: مورين، ومايكل، وباتي، ورون) أن الشخص الوحيد الذي يهتم ريجان لشأنه (بعد موت أمه) هو زوجته نانسي. فحينما تخرج ابنه مايكل في المدرسة العليا، قال له والده في يوم احتفاله بتخرجه عبارة واحدة: 'اسمي رونالد ريجان. فما اسمك أنت؟'.
>
> "أما صغرى بناته، باتي، فتقول في مذكراتها التي نشرت في عام ١٩٩٢:
>
> 'كثيراً ما كنت أدخل إلى حجرته، فيرفع نظره عن الأوراق التي كان يطالعها ويحدق في وكأنه يراني لأول مرة. وأحياناً كان رون يندفع نحوه -بجسده الضئيل المفعم بالحماس- فأرى تلك النظرة المتحيرة في عيني أبي، وكأنما عليه أن يتذكر من هو هذا الصبي... وشعرت أحياناً بأن علي أن أذكره بأن مورين هي ابنته، وليست مجرد شخص يشاركه فلسفته السياسية'.
>
> "إن مذكرات ريجان المحفوظة سراً تنم عن شبه افتقاد تام للاهتمام بالناس كبشر. فأنا لم أجد بين كلماتها التي يصل عددها إلى نصف المليون كلمة أو أكثر أية ملحوظة أو تعليق يخص أولاده بشيء من الحنو والإحساس".

المجاملات المصطنعة

"يا لها من ربطة عنق جميلة. احتفظ بها؛ فربما جاء اليوم الذي تعود فيه لتصبح هي الموضة السائدة بين ربطات العنق".

يبدو بعض الناس عاجزين عن مجاملة الآخرين بشكل طبيعي وصادق. فهم يرون أن المجاملة أمر لا طائل من ورائه: بل إنهم يعتقدون أن مجاملة الآخرين تحط من قدر المجامل.

فالأشخاص أصحاب الروح شديدة التنافسية، أو أصحاب الإنجازات الهائلة، يظهرون أحياناً نوعاً من البخل والجفاء العاطفي. إنهم شديدو الانشغال بتعزيز إحساسهم المهتز بقيمتهم الذاتية لدرجة تمنعهم من دعم وتشجيع الآخرين.

بل إن ذوي الإحساس المتدني بتقدير الذات يعملون على التوصل إلى سبل استخدام المجاملات بصورة تدفع الآخرين إلى الشعور بالإحباط. فيصيرون أساتذة في فن المجاملات المصطنعة الزائفة؛ وهي استراتيجية اجتماعية تعد أسوأ من عدم تقديم المجاملة أصلاً. فلن يستطيع أحد أن يميز بين تلك المجاملة المصطنعة وأي مجاملة صادقة من القلب، هذا للوهلة الأولى، إلا أن الحقيقة سرعان ما تظهر واضحة.

وخبراء المجاملات المصطنعة الزائفة يستطيعون مزج السم بالعسل لدرجة أن الضحية يعجز عن التيقن مما إذا كان ما يسمعه إطراءً أم سخرية تحط من قدره. وهي مهارة مفيدة: فحينما يلفت الشخص الذي سمع المجاملة النظر إلى ذلك السم الكامن في كلامه، فليس عليه سوى أن يتظاهر بالبراءة قائلاً: "أوه... إنك حساس جداً ليس إلا؛ فلم أقصد سوى المجاملة".

إليك بعض المواقف الكلاسيكية:

"لقد أنقصت الكثير من وزنك؛ فلقد كنت تزداد بدانةً بالفعل طوال الأيام الماضية".

"يا له من ثوب جميل، كنت أرتدي هذه الموضة في الماضي".

"أرى برأسك الكثير من الشعر الأشيب؛ ستبدو مميزاً بهذا الشعر".

"ها أنتِ ذا قد انفصلت عن ذلك الرجل؛ كم يسعدني أنك عدتِ إلى صوابك: فلم أكن أرى فيه شيئاً يجعلك تتمسكين به".

"ما هذا الكتاب الذي تقرؤه؟ أوه، هذا الكتاب. هناك كتاب أفضل منه بكثير، وسوف أرسل لك رسالة إلكترونية باسمه واسم مؤلفه".

"تبدو عملية شد الوجه التي قمت بها ناجحة. ما اسم الجراح؟ أوه... ليتك اتصلت بي، كنت سأرشدك إلى أفضل متخصص في المدينة في مثل هذه العمليات".

"أرى أنك قد اشتريت سيارة جديدة. لقد شاهدت هذا الموديل من قبل إلا أن ما قرأته عنه من آراء لم يكن مشجعاً".

فكيف ترد على صاحب المجاملة المصطنعة؟ معظم استراتيجيات الاستجابة ليست مشجعة جداً. فأولاها بالطبع هي أن تتجاهل هذا النوع من المجاملات وألا تعلق عليه؛ وأن تتمرس على أن تميزه ما أن تسمعه فلا تبدي أي رد فعل غاضب تجاهه. هذا بالضبط ما كانت تعنيه أمك حينما كانت تنصحك بأن تتحلى بكثير من البرود.

أما الخيار الثاني فهو أن تنبه ذلك الشخص إلى سلوكه الثعباني هذا وأن تعرفه بما يقوم به: "هذا تحقير أكثر منه إطراء. فما الذي تقصده بالضبط؟". ونادراً ما ستجد شخصاً يقر بنيته وقت أن تفوه بما قاله لك من إطراء خبيث؛ سيدعي معظمهم البراءة. على أنك إذا اعتدت أن تتعامل معهم برد الفعل هذا، فستدفعهم إلى التوقف عن اتباع هذا الأسلوب، معك على الأقل. إن فعالية هذه المجاملة المصطنعة تعتمد على الغموض وإرباك الضحية؛ وبمجرد أن تكشف الحيلة لا يعود الأمر مسلياً بالنسبة لهم بعد ذلك، وبالتالي يتوقفون.

أما إذا كنت ماهراً في استخدام الكلمات، وسريع البديهة، فبوسعك اللجوء إلى خيار ثالث: الاستجابة الغامضة المتجاهلة. فترد على مقصده المعلن، أي الجزء الخاص بالإطراء في كلامه، وتتظاهر بأنك لم تسمع الجزء الآخر. وإليك مثالاً:

خبير المجاملات المصطنعة: "جميل أن يهتم ابنك بالرياضة. ولكن ألا ترى أن جسده ضئيل ولا يتناسب مع هذه اللعبة؟".

أنت: "أوه... أشكرك على قولك هذا. وسوف أبلغه بتشجيعك؛ من المؤكد أنه سيسعد بثقتك به".

هذا كفيل بأن ينقل حالة الغموض إلى عقل ذلك الشخص. بالإضافة إلى رسالة أخرى خفية من المؤكد أنها ستصل إليه: "إنني متيقن من نيتك الحقيقية من وراء هذا الإطراء، تلك المتخفية في غموض كلامك. ولكنني بدلاً من أن أرد عليك بشكل مباشر، فإنني أستغل نفس قناة الغموض هذه وأعرفك بأنني لست ممن ينخدعون بمثل هذه الحيل".

تتطلب هذه الاستراتيجية الكثير من المران والممارسة، إلا أن فعاليتها مضمونة حقاً. ربما كانت نقطة ضعفها الوحيدة هي احتمال أن تدفعك إلى أن تسخر منه بدورك، وأن تعمل على أن تحط من قدره بدهاء، من خلال التلاعب الماهر بالكلمات. وهكذا تجد نفسك تسلك نفس السلوك غير الأصيل. وبشكل عام، أنصحك بأن تتعامل مع أمثال هؤلاء بما لا يتعارض مع ما تتحلى به من أصالة عالية. وعلى أي حال، يحتاج المرء إلى اختيار استراتيجية تتناسب مع الموقف وتتفق مع قيمه الشخصية.

متلازمة التلذذ بالمهانة

أحد الأشكال المختلفة الشائعة الأخرى لعدم الأصالة الاجتماعية هو الشخص الذي يستمتع بالإهانة. هذا الشخص يستمتع بأن يتعامل الآخرون معه باستخفاف واستهانة، ومن ثم يدفعهم إلى الشعور بالذنب تجاه ذلك. وإليك أحد الحوارات كنموذج:

أنت: "فهمت مما قلته لي أن علاقتك مع ديف ليست على ما يرام".

هي: "بالفعل. فهو يسيء معاملتي. كما أنه يسلبني مالي ومجوهراتي. بل أعتقد أنه يخونني مع أخرى".

أنت: "واو! يبدو لي أن الأمر خطير. لماذا لم تطلبي منه الطلاق إذن؟ لو كنت مكانكِ لانفصلت عنه منذ زمن".

هي: "لا أود أن أقاسي مرارة الانفصال. ولا أود أن أعيش وحدي، فقد عانيت هذا قبل ذلك. كما أنه ليس سيئاً للغاية. ربما أمكنني التعايش معه".

أنت: "تتعايشين معه؟ إنك تقولين إنه يسرقك! فكيف يمكن أن تتعايشي مع رجل كهذا؟".

هي: "ليست لدي الجرأة لأطلب منه الطلاق؛ فإن كان للطلاق أن يحدث، فلتكن المبادرة منه هو إذن".

إذا كنت تستمع إلى هذا الحوار، فستجد أن الرغبة الواضحة لدى بعض الناس إلى الشعور بالمهانة تثير حيرتك وغضبك. فلأنهم يخشون الصراع والمواجهة بشدة، فهم على استعداد لتلقي مثل هذه المعاملة. فما الذي يعود عليهم من هذا؟ ما العائد العاطفي لمثل هذه الرغبة الخطيرة؟

ويمكنك أن تضيف فوق هذه الرغبة في تلقي الإهانة عقدة الشعور بالذنب. ومثل هذا الشخص بارع في دفع الآخرين إلى الشعور بالذنب أيضاً: "كيف أمكنك أن تسيء إلي بهذه الطريقة؟ وبعد كل ما عانيته معك؟".

وهم قادرون على إيقاعك في فخ الشعور بالذنب عن طريق التلاعب بما تقوله واستخدامه كدليل يعضد رغبتهم في لعب دور الضحية: "لا بأس. اذهب ودعني هنا. سوف أكون على ما يرام. لا تقلق علي. وحتى وإن سقطت وانكسر حوضي، فسوف أتمكن من الاعتناء بنفسي". يخلق هذا الأسلوب، الممزوج بلغة الجسد (من قبيل التنهدات الحارة، وهز الكتفين، وذلك الإنهاك الذي يعكس إحساساً بالأسى)، جواً يدفع الآخر إلى محاولة أن يعيد الاتزان لذاته وأن يتفادى مشاعر الذنب وتأنيب الضمير.

والسبب الرئيسي وراء افتقاد هؤلاء إلى الأصالة هو أن لديهم أجندة خاصة يستخدمونها ليحققوا أهدافهم. ووسيلتهم، على عكس الأشخاص الأكثر وضوحاً، وتنمراً، وقدرة على المواجهة، تعتمد على التأثير الداخلي. ولكنك لن تتمكن من معرفة سبب إقدامهم على ذلك، لأنهم أنفسهم لا يدركون سبب دوافعهم تلك.

النرجسية: أنا محور كل شيء

حينما نتحدث عن الدوافع البشرية، نجد أن كلاً من النرجسية والإيثار على طرفي نقيض. قليلون هم من يتصفون بصفة الإيثار، وكثير هم النرجسيون، وإن تفاوتت الدرجات. وقد تتطور النرجسية فتصبح مرضاً نفسياً إذا ما جعلتنا نعجز عن الدخول في علاقات قائمة على التبادل، والمشاركة، والتعاون. ويحقق التوازن بين نرجسيتنا وإيثارنا الصحة العاطفية، والإحساس القوي بقيمة الذات.

وإليك القصة الحقيقية التي رواها لنا الشاعر الإغريقي أوفيد حول أصل مصطلح "النرجسية" narcissism:

"كان نارسيسوس ابناً لسيفيسوس و ليريوب. وحينما بلغ السادسة عشرة تبين للكل جماله الذي يخلب الألباب. إلا أنه كان يسخر من كل معجب به –من الجنسين– تكبراً. كانت الحورية إيكو واقعة في غرامه بلا أمل، إلا أنها كانت تخجل من الكلام معه. وفي النهاية رفض نارسيسوس حبها له. فزاد حزنها وأساها حتى لم يبقَ منها سوى الصوت. وتمنى الشاب أن يحب نفسه بجنون. فأجابت نيميسيس أمنيته هذه بأن دفعته إلى أن يتوقف عند نبع ماء فوق جبال هيليكون كي يشرب منه. فما أن نظر في الماء ورأى انعكاس وجهه على سطحه حتى وقع من فوره في غرام هذه الصورة. لكنه لم يستطع الإمساك بتلك الصورة المنعكسة على سطح الماء. كما عجز عن أن يبعد نظره عن الصورة حتى مات من الجوع. وفي مكانه نبتت زهرة سميت باسمه... زهرة النرجس".

يصف لنا خبراء الصحة العقلية، ممن تعاملوا مع أشهر مرضى النرجسية، هذه الخصائص التي تظهر عليهم:

- التركيز الواضح على الذات في كل تواصل اجتماعي.
- صعوبة إقامة العلاقات والحفاظ على استمرارها.
- افتقاد الوعي الموقفي.
- افتقاد التعاطف.
- صعوبة رؤية الذات كما يراها الآخرون.
- الحساسية الزائدة تجاه أي إساءة حقيقية أو متخيلة.
- زيادة الحساسية للخجل في مقابل الحساسية للذنب.

وفي لغة الذكاء الاجتماعي، يمكننا أن نسمي ما يصفه الطب النفسي بالنرجسية أو "حب الذات"، باسم افتقاد الأصالة.

في المجتمعات التي تحركها وسائل الإعلام –كما الحال في أمريكا ومعظم المجتمعات الغربية– هناك فرصة سانحة لدراسة حالات النرجسية هذه لدى

المشاهير ممن تروج لهم وسائل الإعلام لدينا. فهي تصر على تعريفنا بكل تفصيلة، وإن كانت صغيرة، عن زيجاتهم وقضايا طلاقهم، وخلافاتهم وصلحهم، وعلاقاتهم، وحياتهم الخاصة. هل لاحظت كل تلك الحالات التي رأينا فيها المشاهير والأغنياء الذين كانوا محط إعجاب الجميع وغيرتهم وقد انتهى بهم الحال داخل مصحة لعلاج الإدمان، أو إلى الإفلاس، أو إلى ما هو أسوأ من هذا، وهو الموت؟ وعلى الرغم من أن قضاء بعض نجوم هوليود بضعة أشهر في العلاج والتعافي –في العالم الحقيقي– من أي من هذه الأمراض الاجتماعية يعد وسام شرف بالنسبة لهم، فإن الأمر ليس كذلك على الإطلاق بالنسبة للأشخاص العاديين الذين يفقدون وظائفهم، أو زوجاتهم، أو حياتهم العملية، بسبب نفس هذا السلوك المدمر للذات.

يعمل القائمون على الثقافة الشعبية الأمريكية –الآلة الإعلامية– على تلميع أصحاب السلوكيات الاجتماعية القويمة من المشاهير وكذلك أصحاب السلوكيات غير السوية على حد سواء، على أن هذا النوع الأخير يحظى بتسليط المزيد من الضوء على تصرفاته. فقد تعرف عن مليارديرالمشروعات العقارية النرجسي دونالد ترمب ما يفوق كثيراً ما تعرفه عن حكمة وتواضع عبقري في مجال المال والأعمال مثل وارين بافيت. وتسمع عن الهزلي هوارد شتيرن أكثر بكثير مما تسمعه عن نظيره مقدم البرامج الجادة بل مويرز. ونعرف كل شيء عن مقدمي برامج المقابلات والأحاديث (توك شو) صعبي المراس من أمثال كريس ماثيوس أو بل أوريلي، بينما لا نعرف سوى أقل القليل عن الجادين منهم، مثل جيم ليرير وبرايان لامب وتوم روسيه وآرون براون. ونسمع عن مخرج غريب الأطوار مثل ستانلي كوبريك –الذي أعاد ذات مرة تصوير أحد مشاهد جاك نيكلسون في فيلم The Shining عدد مرات وصل إلى ١٤٧ مرة– وليس عن موهوب خجول مثل كين بيرنز وأفلامه الوثائقية التاريخية التي ميزت هذه الصناعة.

فالنرجسيون من أمثال كوبريك يرون أن العالم يتمحور حول ذاتهم التي يرونها الأكثر أهمية. أما أمثال كين بيرنز وبيل مويرز وجيم ليرير فيرون أن إنتاجهم في الحياة أكثر أهمية بكثير من ذواتهم. وينطبق هنا التعبير اللاتيني الذي يقول: "كل شيء يتحدث عن نفسه".

قيمة التواضع

كانت علاقة العمل التي استمرت لفترة طويلة بين أسطورتي الكوميديا ميل بروكس -الممثل والمخرج- وزيرو موسيل تتسم بكثرة الخلافات والمشاكسات، إلا أن كلاً منهما كان يحترم موهبة الآخر بتقدير وحسد. وخلال تصوير The Producers في عام ١٩٦٨، انتابت بروكس نوبة غضب لأن الممثلين لم ينفذوا ما كان يريده منهم بالضبط.

ووفقاً لرواية من شهدوا الواقعة، فقد خرج زيرو موسيل من موقع التصوير.

فصاح فيه بروكس: "إلى أين أنت ذاهب؟".

فحدجه موسيل بنظرة جفاء، وقال: "ذاهب إلى حجرة الملابس. سأبقى هناك إلى أن تنتهي نوبة غضبك".

فقال له بروكس آمراً، وهو يخشى أن يتوقف التصوير: "هل تعني أنك ستبقى بحجرة الملابس وتترك التصوير متوقفاً هنا، مهدراً آلاف الدولارات، حتى تنتهي نوبة غضبي؟".

فرد موسيل ببرود: "نعم".

هنا قال بروكس، وقد ارتسمت بوادر ابتسامة على وجهه: "لقد انتهت نوبة الغضب إذن".

ربما كان الأسوأ من تلك النرجسية الصارخة لدى المشاهير أن يتبين للناس في نهاية الأمر أنهم مجرد بشر. فرغم كل الشهرة والصيت الذائع لنجم البيسبول جو ديماجيو، فإن ما ترسخ في ذهن الناس عنه هو أنه كان شخصاً بارد الإحساس متكبراً على الآخرين، وقضى آخر سنين حياته قلقاً من أن هناك من يتربح من وراء استغلال اسمه (دون أن يستفيد هو أيضاً من هذا).

ورغم مهارة أو. جي. سيمبسون كلاعب كرة قدم محترف، فإن تلك المهارة ستتوارى في الظل بالنسبة لعلاقته العاصفة بزوجته نيكول براون سيمبسون. وقد لا يعرف أحد حقيقة علاقته بمقتلها، ومقتل رونالد جولدمان، بغض النظر عما توصل إليه القضاء. لقد كان سيمبسون شخصاً نرجسياً منغلقاً على ذاته. وكان أي تظاهر بالأصالة يقوم به أمام الكاميرات يبدو زائفاً مصطنعاً بوضوح.

كان تيد ويليامز من أبطال الحرب وصاحب أفضل متوسط ضربات في تاريخ لعبة البيسبول على الإطلاق فيما بعد. إلا أنه كان كذلك رجلاً صعب المراس، خجولاً، نائياً بنفسه عن الناس. وحينما حقق الفوز في آخر مباراة له مع فريق بوسطن ريد سوكس، سارع نحو المكان المخصص للبدلاء وجلس في الداخل رافضاً الخروج وتحية الجمهور الغفير بملعب فينواي بارك. وعلق الصحفي الرياضي جون أبدايك في عموده الشهير على هذه الواقعة التي حدثت في عام ١٩٦٠ بقوله:

"كالريشة وسط دوّامة، ركض ويليامز حول القواعد وسط هتاف الجماهير. ركض كما اعتاد أن يركض محققاً النقاط، مطأطأ الرأس بلا ابتسامة، وكأن هتافنا عاصفة ممطرة يود أن يحتمي منها. لم يقم بتحية أحد. ورغم أننا أخذنا نحييه ونصيح ونهتف له طيلة الدقائق التي تلت اختباءه وسط الاحتياطيين، فإنه لم يخرج لنا. تحولت الصرخات من الفرح إلى نوع من الألم والنواح والبكاء. إلا أنه لم يتأثر بكل هذا. ذكرت لنا الصحف أن زملاءه، بل وحكام الملعب، ترجوه أن يخرج ويحيي جمهوره، لكنه رفض، وكأنه ليس من البشر".

لعبة العقول، وصراعات النفوذ، والخداع

جميعنا يعرف صنفاً من البشر نسميهم المتلاعبين. ونعني بهذا عادةً أنهم يتعاملون مع المواقف والعلاقات بنية خداع الآخرين ودفعهم إلى سلوكيات تحقق أغراضهم. ويتمثل جوهر السلوك غير الأصيل هنا في محاولة المرء تلبية احتياجاته بشكل غير معلن بدلاً من التزام الصدق والأمانة. أما ما نقصده بلعبة العقول فهو وصف لمركة عقلية يقحمنا فيها أناس غير أصلاء.

أجرى عالم النفس إيريك بيرن دراسة مستفيضة منذ سنوات حول الخداع بين الناس في صورة أطلق عليها اسم "ألعاب التعاملات" transactional games؛ وهي مجموعة من التعاملات النمطية المكررة التي يحقق فيها أحد الأطراف انتصاراً نفسياً على الطرف الآخر، وعادةً ما يتم ذلك من خلال استغلال بعض نقاط الضعف التي لا يعيها الآخر. وقد صار كتابه Games People Play وأسلوبه المتبع في تحليل التعاملات البشرية مرجعاً يعتد به في عالم الشركات، ويستفاد منه في تدريب

الموظفين على التعامل مع الأشخاص الزائفين المتكلفين غير الأصليين، وكيفية تبني سلوكيات أصيلة في حياتهم.

يمنح بيرن مسميات لمختلف الألعاب التي حددها. ويشرح بمثال بسيط ما يعنيه بألعاب التعاملات. فهناك لعبة يسميها: "الآن نلت منك أيها الوغد". ويقصد بها أن يثأر شخص من آخر بسبب هزيمة سابقة تعرض لها.

الزوجة: "أرغب في تجديد ستائر هذه الحجرة. لقد أصبحت تلك قديمة بحق".
الزوج: "حسناً، ولمَ لا؟ لنذهب إلى المتجر ونرى ما لديهم".
الزوجة: "لا، إننا لا نملك المال الكافي لهذا الآن. لقد استنفدت مجموعة مضارب الجولف التي اشتريتها لنفسك جزءاً كبيراً من ميزانيتنا".

يرى بيرن أن اللعبة هنا تألفت من ثلاثة أجزاء:

١. "تجهيز" الساحة والدعوة للعب، وهو ما كان مخفياً في شكل حوار بريء.
٢. "قبول" الدعوة، أو تجاوب الطرف الآخر، دون أن يدرك ما ينتظره، وعادةً ما يكون هذا في صورة محاولة لإنقاذ أو تهدئة أو دعم اللاعب الذي عرض المشاركة في اللعب.
٣. "اللدغة"، أو الانقلاب المباغت، وهو ما يجعل الطرف الذي تعرض للخداع يشعر بمشاعر سيئة.

لقد تسببت هذه اللعبة –وهدفها الخفي– في أن يشعر الطرف الذي قبل دعوة اللعب بمشاعر سلبية. قد تكون متمثلة في الغضب، أو السخط، أو الذنب، أو غيرها من المشاعر السلبية الأخرى. يرى بيرن أن اللاعبين عاجزون عن تلبية احتياجاتهم العاطفية من خلال التواصل المباشر والصادق مع الآخرين، لذا يتركون أنفسهم لإحساس سلبي يتمثل في الثأر. والمتمرسون في هذه الألعاب أناس لم ينجحوا منذ الطفولة في تكوين إحساس قوي بقيمة الذات –ربما تعرضوا للإهمال، أو الاعتداء، أو الكراهية– فقرروا بدون وعي أن يتبنوا موقف: "لقد أساء هذا العالم معاملتي،

ولابد من أن يدفع أحدهم ثمن ذلك". ويتضح في نهاية الأمر أن أحدهم هذا هو كل الناس بدون تمييز.

وفي الحالات المتطرفة، يلعب هؤلاء اللاعبون مع كل شخص يلتقون به. فرغبتهم في الانتقام لا يمكن إشباعها أبداً. وعادةً ما يكونون قد شكلوا أجهزة قوية لتبرير سلوكهم هذا وإلقاء تبعة أفعالهم على الآخرين.

تبسيط مفهوم الأصالة

يقدم الكاتب روبرت فولجوم في كتابه الشهير All I Really Need to Know I Learned in Kindergarten الذي نشر عام ١٩٨٦ قائمة أسماها: "كيف تعيش، كيف تتصرف، كيف تكون"، يقول إنه تعلمها عندما كان في روضة الأطفال. إنها شديدة البساطة، وهذا ما يجعلها شديدة التميز والجاذبية.

- شارك كل شيء.
- لا تغش.
- لا تضرب أحداً.
- أعد الأشياء إلى المكان الذي أخذتها منه.
- نظف مكانك.
- لا تأخذ ما ليس لك.
- عبر عن أسفك للشخص الذي آذيته.
- اغسل يديك قبل الأكل.
- صرف مياه الحمام بعد قضاء الحاجة.
- تناول الكعك والحليب البارد يفيدك.
- عش حياة متوازنة؛ تعلم بعض الوقت، وفكر بعض الوقت، وارسم ولون وغن وارقص بعض الوقت.
- نم قليلاً وقت الظهيرة.
- توخَ الحذر عند عبور الشارع، وأمسك جيداً بيد من يرافقك، وابقَ معه.
- كن واعياً لكل عجيبة من العجائب. تذكر تلك الحبة التي نمت داخل كوب الفلين: فالجذور نمت لأسفل بينما نمت الساق لأعلى ولا أحد يعلم السبب ولا الكيفية يقيناً، إلا أننا أحببنا ما رأيناه.
- كل من السمكة الذهبية والجرذ والفأر الأبيض بل وحتى تلك الحبة في الكوب... كلها ماتت. وكذلك نحن سنموت.
- تذكر الآن كتاب المطالعة وأول كلمة تعلمناها -أروع كلمة على الإطلاق- "انظر".

يعتقد بيرن أن السبيل الوحيد للانتصار على هؤلاء اللاعبين يكمن ببساطة في رفض الاشتراك معهم في اللعبة. فعلى المرء أن يتبين المؤشرات الدالة على أن هناك حلبة لعب تنصب له: ومنها الشكوى، والنحيب، وطلب التعاطف، والتذكير بمواقف وأحداث مرت مما يمكن أن يستخدم كسلاح نفسي يدفعك إلى الشعور بالذنب. فما أن تحدد اللاعب وتتبين دوافعه من وراء هذه اللعبة، حتى يمكنك أن تعرف معظم أساليبه، ومن ثم ترفض مشاركته لعبته.

بناء مهارات الأصالة

تشتمل الأشياء التي يمكنك القيام بها لتنمية مهاراتك في بعد الأصالة على ما يلي:

- تنبه للمواقف التي يحاول فيها الآخرون دفعك للتصرف بصورة تتناقض مع قيمك الشخصية. ما رد فعلك حينها؟ كيف تؤكد على حقك في أن تتصرف بأصالة؟
- تنبه للمواقف التي تصرفت فيها بطريقة شعرت فيما بعد أنها لم تكن مناسبة. هل قدمت تنازلات شعرت بأنها لم تكن لازمة؟ هل اتخذت الطريق السهل بدلاً من أن تلتزم بالسلوك الأمثل؟ هل تجنبت الاختلاف مع أحد أو مواجهته لأنك لم تكن مرتاحاً لفكرة الصراع؟
- دون قائمة بمدخلاتك العاطفية؛ الإشارات أو السلوكيات التي تحتاجها من الآخرين لتشعر بأنك محبوب، وقادر، ومقبول. هل تضطرك هذه المدخلات أو الاحتياجات إلى أن تتصرف بصورة غير أصيلة؛ لكسب القبول، أو تجنب الصراع، أو السيطرة على الآخرين، أو عدم الصدق في القيم والدوافع؟
- احصل على كتاب يتحدث عن القيم وفكر في قيمك الأساسية؛ الأمور التي تعتبرها الأهم لديك. هل تتصرف بطرق تحقق تلك القيم؟

٥

الوضوح

"الفارق بين الكلمة المناسبة والكلمة شبه المناسبة
فارق شاسع تماماً كالفارق بين البرق وحشرة البرق".

– مارك توين

الوضوح هو البعد الرابع من أبعاد الذكاء الاجتماعي. وهو بعد يقيس قدرتك على التعبير عن أفكارك، وآرائك، ونواياك، وأهدافك بوضوح.

هل تقول ما تعني وتعني ما تقول؟ هل تتكلم بسرعة أكبر من اللازم، أم كثيراً أكثر من اللازم، أم لا تتكلم كثيراً؟ هل تؤدي نبرة صوتك –الدرجة، القوة، الارتفاع، التأثير– إلى الثقة بك أم افتقاد الاحترام؟ هل أنت ماهر في استخدام اللغة؟ هل بوسعك أن تعرف الآخرين على مفاهيمك وهمومك بلغة بليغة تؤثر فيهم؟ هل تنصت للآخرين باهتمام وبمهارة تمكنك من فهم وجهة نظرهم؟

إن مجرد التحسين من حصيلتك اللغوية قادر على مساعدتك على أن تصيغ أفكارك ومقاصدك في تعبيرات أنسب كما أن استخدام لغة المجاز بشكل فعال يساعدك على إيصال أفكارك إلى الآخرين.

أسلوب خاص مع الكلمات

كان آل جور –نائب الرئيس الأمريكي السابق– يشرح آراءه بشأن الاتحاد السوفيتي السابق في حوار مع محرر من The New Yorker. وقدم خلال هذا نموذجاً على الكيفية التي يمكن بها للكلمات الصعبة والتعبيرات المعقدة أن تبهم المعاني.

قال نائب الرئيس السابق، آل جور:

"إحدى التبعات أنه أصبح هناك حس انتصار بازغ بين أصوليي السوق اتخذ توجهاً نحو التبحح والمعصومية من الخطأ حدا بأنصاره إلى أن يكونوا رافضين ومحتقرين للقيم التي لا تتفق مع أيديولوجيتهم".

هل فهمت شيئاً؟ لقد كان من بين الانتقادات الشائعة التي وجهت إلى آل جور –سواء قبل أو بعد انتخابات عام ٢٠٠٠– جموده الخطابي وعجزه عن شرح القضايا المركّبة أو حتى غير المركبة ببساطة. ومع أن لا أحد يمكنه أن يشكك في رجاحة عقله، فإنه كان يواجه مشكلة فيما يتعلق ببعد الوضوح. وربما كان فقد فرصته في احتلال منصب الرئيس بسبب افتقاره إلى مهارة استخدام اللغة المناسبة في الموقف المناسب.

وإليك مثالاً آخر من نص مقتطف من ورقة بحث تم نشرها في دورية علمية محترمة، وكتبها –وهنا تكمن المفارقة– أستاذ مخضرم وشهير في مجال التواصل:

"فعالية التواصل ليست مرادفاً غير شائع لكفاءة التواصل. ومع البساطة التي يبدو عليها هذا المعيار، إلا أنه يخفي خلفه العديد من المسائل المعقدة. أولها، أن المتواصلين قد لا يعون أهدافهم، وبالتالي، فقد لا يكونون مدركين لما يتمتعون به من فعالية. ثانيها، عدم وعيهم بأهدافهم يعني أنه من الممكن تحقيق بعض ما يصبون إليه ولكن عن طريق الصدفة، التي يقال فيما بعد إنها

مؤشر على القدرة والجهد. ثالثاً، أن الفعالية لصيقة بالقدرة، وبالتالي فهي امتداد لمبادئ تعتمد على تعريف المرء نفسه بوصفه محور القضية".

إنها نفس استجابة السيد جور، أليس كذلك؟ هل من الممكن أن يستفيد أي شخص من هذا التحليل المفرط في التعقيد لمسألة بسيطة مثل كيفية تواصل البشر مع بعضهم البعض؟ أليس من قبيل المفارقة أن يكون مثل هذا البحث عن فعالية التواصل أبعد ما يكون عن الفهم وتوصيل المعنى لقارئه؟

تحديد الوقت

حينما كنت بعد صبياً صغيراً –ربما في الخامسة أو السادسة– أصر أخي على أن يساعدني على تعلم تحديد الوقت بشكل سليم. ولازلت أذكر حتى اليوم غضبي من أن محاولاته تلك كانت تزيد الأمور صعوبة بدلاً من أن تسهم في تبسيطها. فقد اشتملت استراتيجية أخي على رسم صورة للساعة، ثم قطع الدائرة بخط طولي في المنتصف، وهو يقول لي: "والآن... الجانب الأيسر من الساعة خاص بـ 'قبل'، أما الجانب الأيمن فيخص 'بعد'". ثم استطرد ليشرح لي معنى "قبل" و"بعد" حتى طلبت منه أن يتوقف عن الشرح. وقلت له بطريقة تناسب سني الصغيرة إنني لم أفهم منه شيئاً.

في الواقع، لقد بذل محاولته بمستوى أعلى وأكثر تعقيداً، بمعنى أنه وضع نقطة انطلاق منطقية يستطيع منها أن يقودني إلى فهم مهمة التعرف على الوقت بنفس الطريقة التي يفعل بها هو ذلك. فلم يخطر له أن يبدأ الشرح من مستوى أدنى قليلاً، فيبين لي أن عقربي الساعة يتحركان بسرعتين مختلفتين، وأن "العقرب الصغير" يتم دورة كاملة خلال اثنتي عشرة ساعة، في حين يتم "العقرب الكبير" هذه الدورة بسرعة أكبر بكثير، حيث يتمها كل ساعة. وكان يمكنه أن يستطرد من هذه النقطة فيبين لي أن العقرب الكبير يحدد الزمن خلال الساعة الواحدة، ومن ثم يطرح علي فكرة تحديد الزمن من خلال عدد الدقائق التي مرت بعد أن يتعدى العقرب الكبير الثانية عشرة. ولكن أسلوب "قبل" و"بعد" هذا لم يكن يناسبني، وبالتالي، عجز عن تبين سبب غضبي، بينما عجزت أنا عن فهم ما يقوله.

أدركت بعد سنوات أن حقيقة كونه يكبرني بسنة واحدة لم تكن تعني الكثير، فهو ذو مهارة محدودة للغاية في توصيل أفكاره للآخرين. وكثيراً ما التقيت بأناس لم يمتلكوا هذه المهارة أبداً.

قدم الممثل والمؤدي الكوميدي روب شنايدر ذات مرة فقرة كوميدية حول اللغة ونبرة الكلام؛ بين فيها بدقة أنه من الممكن لكلمة واحدة أن تستخدم بطرق متنوعة، بحيث يكون لها معنى مختلف في كل سياق تستخدم فيه، وقد عمد في موقفه الكوميدي إلى استخدام كلمة بلا معنى لغوي من الأصل، وهي "هاه":

- تقال بنبرة ممطوطة، مع إطراقة فهم بالرأس: "هاااااه!" (الرضا).
- تقال باقتضاب، مع هز الرأس: "هاه!" (الاستياء).
- تقال كتساؤل: "هاه؟" (لشخص يختبئ في الظلام ومعه سكين).

إننا نحن الكبار نعيش في عالم من الكلمات. ومع هذا فإن من الغريب أن قليلين هم من يدركون مقدرة اللغة كوسط للفكر والتعبير. ففي حالات كثيرة، لا يكون الحوار أو شرح الرأي أو وجهة النظر سوى مجرد تدفق للكلمات كما ترد على الخاطر. بل من النادر أن تجد شخصاً يجيد استخدام اللغة كوسيلة تواصل استراتيجية، وعندما تجد شخصاً كهذا فإنه عادة ما يكون صاحب فعالية كبيرة في التواصل.

مرض الثرثرة: أحياناً يكون الصمت أفضل

من بين الأساليب التقليدية المتبعة في كوميديا الموقف أن تقوم الشخصية الرئيسية بالتحدث بالهراء عن زوج، أو زوجة، أو صديق، أو صديقة، أو رئيس في العمل، أو أحد المعارف، إلى أن يحدث تغير في تعبيرات وجه المستمع بطريقة معبرة واضحة. فتقول الشخصية الرئيسية: "إنه يقف ورائي، أليس كذلك؟" وغالباً ما يؤدي هذا الموقف إلى تعالي ضحكات الجمهور.

وهناك العديد من النكات التي تطلق على مثل هذه الثرثرة السخيفة بما لا يليق، ثم محاولته علاج الموقف:

جلس مجموعة من الزبائن داخل إحدى الحانات يشاهدون على شاشة التليفزيون مباراة في كرة القدم بين فريقين يمثلان كليتين في إحدى الجامعات. وما أن رأى أحدهم الفريقين يصطفان استعداداً للمباراة، حتى قال لصاحبه: "هاه! يا لهم من بشر! إن الأناس الوحيدين الذين يلتحقون بتلك الجامعة هم لاعبو الكرة والخليعات من الفتيات".

سمعه أحدهم وكان يقف على مقربة منه، وكان ضخم الجثة، فقال له في حنق: "أنت! لقد كانت زوجتي تدرس بتلك الجامعة!".

فقال الرجل المبهوت في خوف: "حقاً؟ أوه... وفي أي مركز كانت تلعب إذن؟".

....

نادى أحدهم مدير الإنتاج داخل أحد متاجر البقالة وطلب منه أن يعطيه نصف ثمرة كرنب. فسأله المدير: "ولماذا تريدها هكذا؟". فقال الرجل: "لن أستخدم كل هذا القدر. لا أريد سوى نصفها". فحمل المدير الثمرة وتوجه نحو قسم اللحوم وهو يقول لعامل قسم اللحوم: "لاري! أحد الأغبياء يريد أن يبتاع نصف ثمرة كرنب. فهلا شطرتها إلى نصفين؟". وحينما لمح بطرف عينه الزبون وقد لحق به عند قسم اللحوم، سارع فقال: "أما هذا السيد المحترم فمستعد لأن يبتاع النصف الآخر!".

حينما تفكر في العديد من المواقف الاجتماعية التي تمر بها خلال حياتك، من المؤكد أنك ستجد أن بعضها بمثابة مثال واضح على أناس استخدموا تعبيرات غير مناسبة على الإطلاق في مواقف غير مناسبة على الإطلاق. وجميعنا وقع في هذا الخطأ. وعليك أن تعد نفسك من المحظوظين لو أن هذا لم يؤثر بالسلب على علاقاتك، أو مهنتك، أو صداقاتك، أو علاقتك بزوجتك.

أحياناً يؤدي الإيجاز في الحديث إلى تحقيق الكثير من النتائج. فتجد أن رجال المبيعات المهرة يعلمون متى يتوقفون عن الكلام ليتركوا للعميل الفرصة لاتخاذ قرار الشراء. وربما يكون من الممكن أن تقنع شخصاً عن طريق تقديم بذرة فكرة ما وترك مهمة تنميتها وصياغتها له. وأحياناً يؤدي ترك الطرف الآخر يوضح الفكرة، أو يكمل العبارة، أو يتوصل للاستنتاجات إلى كسب دعمه لفكرتك.

يقول أحد الفلاسفة:

"أن تلتزم الصمت فيشك البعض أنك أحمق أفضل من أن تتكلم فتقطع الشكل باليقين".

وقد تبنى أحد أسراب سلاح الجو الأمريكي شعاراً يقول:

"لا تفوت أبداً فرصة لالتزام الصمت".

ووفقاً لما يقول لورانس سي. كوجلين (أو أحد تعاليم البوذية أو أي مصدر مزعوم آخر):

"لا تتكلم إلا بعدما تجهد فن السكوت".

ومع ذلك فإنك قد تتورط في المشاكل أياً كان ما تقول. كل ما عليك هو الإحساس بالرد السليم، وفقاً للفهم الكلي لسياق ومضمون الحوار. خذ مثلاً المثال التالي الشائع بشكل يثير الألم:

صديقة على شفا الانهيار: "أظن أن زوجي يخونني! لقد صارت تصرفاته غريبة مؤخراً وأعتقد أنه على علاقة بأخرى!".

أنت: "أوه... هذا مؤسف. تعلمين أنني لم أحب هذا الرجل أبداً. لقد كنت أرى أنه يسيء معاملتك على الدوام. كم هو شخص بغيض".

الصديقة: "أنت على حق! فكم أساء معاملتي، وسوف أواجهه بالأمر حينما أراه الليلة".

(بعد أسبوع)

أنت: "كيف صارت الأمور مع زوجك؟".

الصديقة التي صارت الآن غاضبة: "لقد سوينا الأمر في الواقع. وبالمناسبة، لقد أخبرته بما قلته عنه وهو يقول لك إنه لا يود رؤية وجهك ثانية. والحقيقة أنني غاضبة أيضاً مما قلته عنه. إنني أحبه، وهو يحبني. كيف أمكنك نعته بتلك الأوصاف؟".

والآن، دعنا نعد صياغة الحوار السابق مع توخي الحذر في الكلام:

صديقة على شفا الانهيار: "أظن أن زوجي يخونني! لقد صارت تصرفاته غريبة مؤخراً وأعتقد أنه على علاقة بأخرى!".

أنت: "أوه... هذا مؤسف. وما الذي تنوين فعله؟".

الصديقة: "سوف أواجهه بالأمر حينما أراه الليلة".

أنت: "أتمنى لكما التوفيق إذن. أرجو أن تسير الأمور على ما يرام".

(بعد أسبوع)

أنت: "كيف صارت الأمور مع زوجك؟".

الصديقة وقد صارت راضية: "لقد سوينا الأمر. إنني أحبه بالفعل، كما أنه يحبني".

أنت: "هنيئاً لكما. هلا طلبنا الغداء إذن؟".

أحياناً يكون فن عدم قول أي شيء أمراً غاية في الأهمية والفائدة.

مرض الثرثرة سياسيا

كانت تيريزا هاينز كيري -الزوجة المخلصة للمرشح الديمقراطي جون كيري خلال الانتخابات الرئاسية عام ٢٠٠٤- سبباً لمشاكل متكررة له بسبب تعليقاتها غير الحكيمة وثرثرتها إلى رجال الصحافة الذين أجادوا توريطها في تصريحات غير مسئولة. ولكونها تنتمي إلى عائلة غنية -اعتادت على تلقي الإطراء والمجاملات- فقد كانت تغضب من التشكيك في أهليتها لأن تكون سيدة أمريكا الأولى، أو حتى في فرص زوجها في الفوز بمنصب الرئاسة.

وفي إحدى مواجهاتها مع الصحافة، أهانت زوجة الرئيس جورج دابليو. بوش الذي لا يزال يشغل المنصب، لورا بوش، والتي كانت من بين سيدات البيت الأبيض التي أحبها الشعب الأمريكي بسبب عدم إقحام نفسها فيما لا تجيده، ولكونها كانت من قبل معلمة ومسئولة مكتبات ذات سمعة طيبة. وقد استغلت هذه الخبرة في الدعوة إلى تطوير العملية التعليمية والتعامل مع الاحتياجات الخاصة للأطفال **من منظور** جديد.

قالت تيريزا هاينز كيري عن السيدة الأولى **كلاماً عكس حماقةً في التعبير:** **"لا** أعتقد أنه كانت لديها حياة عملية حقيقية؛ أعني **منذ تجاوزت فترة الطفولة** وأصبحت ناضجة. **لذا** فإن خبرتها وأهليتها تنبع من أمور مهمه، **ولكنها مختلفة".**

لقد أوقعت نفسها بلسانها في ورطة: فهي إما أن تعترف بأنها لا تعرف -أو نسيت- أن للسيدة الأولى حياتها المهنية السابقة، وإما أن تواجه الغضب الناجم عن بث تعليقاتها التليفزيونية تلك، كونها قد أهانت مهنة نبيلة كالتعليم، وبالتالي فقد حطت من قدر ملايين المعلمين الأمريكيين.

حاولت أن تصلح من الأمر بعد بضعة أيام، فقالت: "لقد نسيت أن السيدة لورا بوش كانت تعمل في السابق كمعلمة وأمينة مكتبات، وهو عمل محترم ومهم".

ولتزيد من توريطها، قبلت لورا بوش اعتذارها بإباء، وقالت: "لقد اعتذرت، لكنها لم تكن بحاجة حتى إلى هذا الاعتذار. أعلم أن الأمر صعب، وأعلم أنها قد تورطت في الإجابة عن أسئلة مراوغة".

الكلام الرسمي والكلام العام

هل حدث أن استمعت إلى ضابط شرطة وهو يشرح خلال نشرة إخبارية ما حدث في موقع جريمة، وكيف نجح في إلقاء القبض على الجاني، أو كيف سارت مجريات التحقيق؟ تجد أن بعضهم يشرح الأحداث بلغة بسيطة متكاملة، مستخدماً في هذا مفردات عادية. أما البعض الآخر فيلجأ إلى "اللغة الرسمية"؛ لغة المهنة بكل ما فيها من مفردات وسرد آلي. "كان المتهم يقود سيارته غرب الشارع ٥٤، قرابة الساعة الثانية وخمس وأربعين دقيقة. تم توقيفه بمعرفة وحدة دورية تبعاً لبلاغ من السيد (س). وتم اقتياده وتحرير محضر له واحتجازه في مركز شرطة المقاطعة". ومن الواضح أن كل هذا الكلام لا يعني للمستمع سوى عبارة واحدة: "لقد ألقينا القبض على الرجل وهو الآن في السجن".

الأرجح أن الضابط قد شرح الموقف بالفعل للصحفي قبل أن تبدأ الكاميرا التصوير، وربما شرح له هذا بلغة عادية. فما الذي دعاه إذن إلى أن ينتقل إلى استخدام لغة اصطناعية أخرى؛ لغة تعكس مجموعة كاملة من الإيحاءات المتعلقة به كشخص؟

يمثل رجال الشرطة -ليس كلهم بطبيعة الحال- نموذجاً لأنماط من البشر يلجئون إلى أسلوب "الكلام الرسمي" -نمط لا شخصي من أنماط الكلام- حينما يكون عليهم التحدث من منطلق مناصبهم الرسمية، سواء إلى مجموعة من البشر

أو في حوار مع وسائل الإعلام. فمن الممكن للمدعي العام، والعمدة، ورجل القانون التشريعي، والرئيس، ورئيس الوزراء، وعدد كبير من الرسميين أن يضعفوا أمام فكرة اللجوء إلى هذا النمط الرسمي في الكلام. وأمام التنفيذيين وخبراء الاقتصاد والمحامين وغيرهم الخيار في حواراتهم مع الإعلام في تقرير ما يريدون قوله، وكذلك الكيفية التي يكسبون بها كلامهم المصداقية والجاذبية.

تستدعي ظاهرة الكلام الرسمي هذه التأمل في خيارات العقل الباطن لدى المتحدث، والفوائد التي قد تعود عليه من تقديم مثل هذه التصريحات المحكمة. قد يشعر البعض أن الإشارات اللغوية التي تعتمد على لغة الحقائق غير الشخصية التي يتلقاها المستمع تضفي الدقة على المعلومات، والتفكير. وقد يجد البعض فيها درعاً واقياً من انتقادات الآخرين بسبب كلامه، من قبيل احتمال تلميح الصحافة لأن الشرطة قد أساءت التصرف مثلاً. بينما يرتاح آخرون إلى حصر ما يقولونه في حقائق قابلة للتحقق منها. وعلى أي حال، فإن اللغة قد تدفع المستمع إلى الحكم على المتحدث بأنه يعاني من كبت عاطفي، وأنه واقع تحت سيطرة قوية، ومفتقر إلى الشجاعة الفكرية.

في كل يوم، ومع كل هذه الأحاديث الإعلامية التي يتحدث خلالها جميع الناس من منطلق مناصبهم الرسمية، وفي التجمعات الرسمية من قبيل المؤتمرات، نرى نمطين مختلفين يمكننا أن نسميهما اصطلاحاً: الكلام الرسمي والكلام العام. يبدو الكلام العام مستلزماً لبعض المهارات الإضافية: حيث يكون على المتكلم أن يحول مجموعة من الحقائق -وأن يختار نوعية الحقائق التي يتحدث عنها- إلى قصة تجذب اهتمام المستمع وتربطه بها. وقد يشتمل هذا على تخير مجاز بسيط يمكن أن يتمحور الشرح حوله. وقد يحتوي على رسم درامي لموقف ما فيتخذ صورة "المسرحية الأخلاقية" المترابطة أو القصة ذات البعد الأخلاقي. أو يعتمد على تكوين مثال مهم يمكن مناقشته والربط بين عناصره بشكل لا يمكن للآخرين القيام به، دون مساعدة المتكلم.

لقد اكتسبت العديد من الشخصيات البارزة في التاريخ مكانتها من خلال القدرة على صياغة قضية، أو بناء قصة، أو مقدمة منطقية لقرارات يجدها الآخرون في صالحهم. ومن بين أبرز تلك الشخصيات في العصور الحديثة: المهاتما غاندي،

وفرانكلين روزفلت، وجون كنيدي، ومارتن لوثر كنج، ورونالد ريجان، وبل كلينتون، وجميعهم أبدى براعةً في استغلال مهارة الكلام العام.

لغة الهليكوبتر وأحاديث المصاعد

تعطينا الطائرة الهليكوبتر مجازاً رائعاً عن القدرة على تخير الكلمات والتعبيرات المناسبة لتوصيل الأفكار على مختلف مستويات التجريد. فما تلك الصفة التي تتفرد بها طائرة الهليكوبتر؟ إنها تتحرك بسهولة لأعلى ولأسفل ومن ارتفاع لآخر. وترى وأنت جالس داخلها تضاريس الأرض بوضوح وتفصيل شديد حينما تكون محلقاً على ارتفاع منخفض، وعلى ارتفاع أعلى ترى الكثير من التضاريس ولكن القليل من التفاصيل.

يمكننا بواسطة القياس –أو المجاز– أن نصنع ونطيّر "هليكوبتر لفظية"، يمكنها أن تحلق بنا وبمستمعينا في أدنى مستويات التفصيل أو في أعلى مستويات التعميم. ونعني باستخدام لغة الهليكوبتر في توصيل الأفكار اختيار الكلمات والاستعارات والتعبيرات والمقارنات والمجاز بالطبع، والتي من شأنها أن تضع مسار تفكير المستمع عند المستوى الذي تريده. إن الهليكوبتر تعد أقرب تصوير للكيفية التي يمكن بها للمستويات المتغيرة، أو التجريد، أن يغير وجهة النظر وعملية التفكير.

فالانتقال من "المستوى المرتفع" –ما يمكن أن نسميه المستوى التجريدي– إلى المستوى الأدنى –أو ما يمكن أن نسميه المستوى الأساسي– مهارة يبرع فيها أصحاب معدلات الذكاء الاجتماعي المرتفعة. ولأنهم يقودون الهليكوبتر ويسيطرون عليها –بمعنى أنهم الطيارون– فإنهم يستطيعون توجيه تدفق الأفكار إلى عقل المستمع من خلال التحرك نحو المستوى المناسب في الوقت المناسب.

أما الأشخاص الذين يفتقدون تلك المهارة فيعجزون عن التحكم في تلك الاتجاهات أو الارتفاعات. ويتحركون بسرعة من المستوى الأساسي إلى المستوى المرتفع أو يقضون الكثير من الوقت عند أحد المستويين أو عند المستوى الآخر. فحينما تسمع زميل عمل متحمساً وهو يقول: "لا تسأل ذلك الرجل عن الوقت أبداً

وإلا وجدها فرصة للثرثرة معك"، فإنك ترى هنا اتهاماً للرجل بأنه لا يجيد القيادة. فحاجة المستمع إلى معرفة الوقت بالضبط (المستوى الأساسي والمحدد) تتعارض مع حاجة المتكلم إلى الخوض في حوار بكل التفاصيل الدقيقة (المستوى التجريدي غير المحدد).

وبالمثل، حينما تسمع أحدهم يقول بنفس النبرة المتحمسة: "فقط ناولني نسخة من المجلة"، فاعلم أن المستمع قد فرغ صبره، بينما يجد المتكلم ارتياحاً في الدخول في التفاصيل. وتجد البعض عاجزاً بطبعه عن "صياغة" القصة؛ فلا يستطيعون إيجاز ما يقولون، بل يتوهون في تفاصيل لا نهاية لها، حتى يفقدوا الخيط الأساسي للفكرة.

الطيار الجيد هو القادر على الإشارة إلى تحركاته، حيث يخبرك بالضبط إلى أين يأخذك. وإليك مثالين:

طيار: "حسناً، لقد عرفتك للتو بأهداف 'الصورة العامة'. والآن أريد أن أنتقل بك إلى الخطوات العملية لتحقيقها".

طيار: "لقد تحدثنا عما يجري الآن. والآن بوسعنا أن نركز على ما نهدف للوصول إليه مع نهاية هذا المشروع".

نرى في المثال الأول أن طيار الهليكوبتر ينتقل من المستوى التجريدي (ما يسمونه في مجال الطيران بمستوى عين الطائر) إلى المستوى الأساسي (النظرة العملية). أما في المثال الآخر، فهو ينتقل بنا من المستوى الأساسي (التركيز على اليوم) إلى المستوى التجريدي (التركيز على الغد).

مجاز مفيد آخر عن توصيل الأفكار بمهارة يكمن في فكرة "حديث المصاعد". وربما كان هذا المجاز ملائماً لمجتمع اليوم سريع الإيقاع، حيث إن حديث المصاعد عبارة عن عملية تقطير موجزة لفكرة، أو قضية، أو قرار، أو مسألة، أو وجهة نظر مهمة. ويمكن أن نشبه هذا المصطلح برسالة يمكنك توصيلها إلى شخص تلتقي به داخل مصعد لمدة دقيقة تقريباً.

صارت صياغة الكلام بأسلوب حديث المصاعد مهارة مفيدة للوصول إلى الوضوح في الخطاب الاجتماعي. وهذا الأسلوب يفيد بصورة خاصة رجال الأعمال

والمهنيين، والذين تضعهم المواقف المختلفة في وضع يتطلب التركيز على العناصر المهمة والضرورية للرسالة والتعبير عنها بشكل موجز وفعال.

فقد تتم دعوة مدير مشروعات لحضور اجتماع لمجلس الإدارة لكي يشرح لهم بشكل موجز إحدى مبادرات المشاريع الجديدة خلال ما لا يزيد على الخمس دقائق. وهنا يكون لاستراتيجية تخير الكلمات أهميتها المطلقة. وفي مهنتي أنا يحدث أن ألتقي مصادفةً بعميل مستهدف داخل المطار فأجدها فرصة لخلق نوع من الاهتمام بإقامة علاقة عمل في المستقبل القريب. ومثل هذه الفرصة قد تحدث بالطبع خلال فترة لا تزيد في زمنها عن الفترة التي تستقل فيها المصعد مثلاً.

كثيراً ما أجد في أثناء عملي مع كبار التنفيذيين أنه من الجيد أن أدعوهم إلى اختبار مدى وضوح مفهومهم عن الشركة من خلال التعبير عن ذلك بشكل موجز فيما لا يزيد على ثلاث جمل. والهدف من مثل هذا الاختبار هو التيقن من قدرة كل مدير منهم على أن يوصل لموظفيه، وعملائه، وأعضاء مجلس الإدارة، أو أي إعلامي نفس المفهوم عن الشركة في نفس عدد الجمل. وقد يتيح موقف بعينه الفرصة لمزيد من التنقيح، أو لا يتيح ذلك. فلو أن المرء لم يمعن التفكير مسبقاً في مفهوم ما بشكل دقيق، فقد تضطرب أفكاره عما إذا كان مطلوباً منه أن يشرحه بشكل موجز وتام في زمن وجيز، أو في مصعد حقيقي.

كما أن مجتمعنا القائم على الآلة الإعلامية يتطلب هذه المهارة والقدرة على صياغة الكلام بهذا الشكل أو بما اتفقنا أن نسميه "حديث المصاعد". فالتنفيذي الذي تتم دعوته للمشاركة في حوار هاتفي تجريه معه محطة إخبارية محلية قد لا يجد أمامه سوى ثوانٍ قبل أن يتم نقل الحوار على الهواء مباشرةً. لذا فإن إيصال وجهة نظره، بدلاً من أن يبدو كالدمية بين يدي المحاور، أمر يعتمد على القدرة على حزم الأفكار بمهارة وإيجاز.

حيث إنني ظهرت في عدد كبير من البرامج الحوارية في الراديو والتليفزيون، فقد اكتشفت منذ البداية أن مذيعي تلك البرامج الحوارية يقدرون لك قدرتك على إيجاز الردود في جمل وعبارات تستوفي المعنى ولا تتطلب الكثير من المونتاج. والحقيقة أن هذا واحد من المعايير الرئيسية التي يعتمد عليها هؤلاء المحاورون عند اختيار الخبير الذي سيحاورونه، أو عند تحديد ما إذا كان سيتم الاحتفاظ ببيانات اتصاله للاستعانة به في المستقبل أم لا.

اللغة "النظيفة" واللغة "القذرة"

ما الفارق الذي تراه -إن كان هناك فارق- بين العبارتين التاليتين:

١. "تلك فكرة غبية".
٢. "أختلف مع هذه الفكرة".

أو هاتين العبارتين:

١. "أنت مخطئ تماماً؛ إنك حتى لا تعرف ما الذي تتحدث عنه".
٢. "وجهة نظري تختلف عن وجهة نظرك تماماً".

أو هاتين:

١. "يا للهول، يا لها من لوحة قبيحة".
٢. "لا أحب هذه اللوحة".

يمكن لمعظمنا أن يصف العبارة الأولى من كل مجموعة بأنها وقحة، فجة، تحمل نبرة عدوانية صريحة. وهي لا تفسح مجالاً للشك أو الغموض. وتحمل نبرة قطعية، وإيحاءً بعمومية التوصيف واستحالة استبدال كلماتها. ولا يتم التعبير عن هذه الإيحاءات في العبارات ذاتها. فهي رسائل خفية؛ رسائل تحمل رسائل أخرى. فكل من نبرة صوت المتكلم، وتعبيرات وجهه، وسلوكه العام قادر على تقوية أو إضعاف المحتوى الفعال والمضمر في اختيار الكلمات.

تشير دراسات سيكولوجية اللغة إلى أن عبارات النوع الأول في كل مجموعة تميل إلى توليد إحساس بالقلق لدى المستمع يكتسبه من دون وعي، وبشكل يفوق النوع الثاني من العبارات. ويميل البعض -وربما معظم الناس- إلى الشعور بأنهم مدفوعون أو يقعون تحت ضغط عند سماع هذا الاستخدام العدواني المتعنت للغة. ومع أن المتكلم لم يقل شيئاً مباشراً يبرر هذا الشعور بالضغط، فإنهم يميلون إلى أن يسمعوا -على مستوى اللاوعي- أن المتكلم يصر على تبني الرأي أو الحكم الذي

يصرح به. وهذا الإحساس بتهديد الاستقلالية الذاتية للمرء يخلق قدراً معيناً من المقاومة، بل والغضب، لدى المستمع، مما قد يؤدي إلى الإضرار بأهداف المتكلم.

كما يمكن لأنماط لغوية معينة، سواء كانت عدوانية، أو متعنتة، أو تقييدية أن تشعر الآخرين بالاغتراب، وتؤثر بالسلب على عملية الفهم. ويمكن أن نشير إلى هذه الصور اللغوية الفاسدة بأنها لغة "قذرة"؛ ولا نقصد من هذا أنها بذيئة، بل إنها تلوث عملية التواصل. وتشتمل اللغة القذرة على أنواع من العبارات واختيارات الكلمات التي يمكن أن تسهم في تخويف، أو إهانة، أو إغضاب، أو عزل الآخرين أو التشويش عليهم.

وعلى النقيض من هذا، نجد أن اللغة "النظيفة" تستغل أنماطاً لفظية محايدة واختياراً للكلمات يستحضر حالة من التعاطف والانفتاح العقلي وتبادل الأفكار بشكل حر.

من بين المهارات الأساسية للوضوح الوعي بتلك الظواهر اللغوية السيكولوجية العميقة، وهو ما يشتمل على القدرة على مراقبة استخدام الفرد للأنماط اللغوية وكذلك استخدام الآخرين لهذه الأنماط اللغوية، وتفادي عيوب لفظية معينة يمكن أن تتسبب في سوء الفهم والخلاف، بل والحكم الفاسد من الناحية السيكولوجية، على المستويين الفردي والجمعي.

ويمكننا تحديد خمس فئات أساسية على الأقل، أو تنويعات للغة القذرة، ومن ثم تعلم استبدالها بتنويعات أكثر "تعقلاً من ناحية الدلالة اللفظية". ويبين الجدول ٥-١ هذه النماذج الأساسية للعيوب في دلالات الألفاظ، مع بعض الأمثلة. أما الجدول ٥-٢ فيبين نفس هذه العيوب مع التصحيحات والعلاجات، بالإضافة إلى بعض الأمثلة أيضاً.

يمكنك أن تلحظ جانباً مهماً من جوانب العديد من أشكال اللغة النظيفة: يتحدث المتكلم عن نفسه، دون افتراض أن ما يقوله ينطبق على الجميع. فهذه الإشارة للذات تسهم في جعل العبارات صادقة وليست خاضعة للجدل أو التشكيك، فالعبارة: "لا أعتقد أن هذا الأسلوب سيكون مجدياً" تدور حول المتكلم فقط، ولا تتناول الأسلوب نفسه. حيث إن المتكلم يطرح معلومة حول اعتقاده أو رأيه تجاه الأسلوب. أما البديل لها من اللغة القذرة فهو: "لن يجدي هذا الأسلوب"،

وهي عبارة تحمل هجوماً غير واعٍ على الاستقلالية الذاتية للمستمع. أما الأدوات اللفظية الدلالية الأخرى من قبيل أدوات التحديد والتأهيل فتنم عن احترام المستمع والاستعداد للاعتراف بالاحتمالات أو وجهات النظر الأخرى.

الهراوات اللفظية

تعد "الهراوات اللفظية" نمطاً محدداً –وشديد الإزعاج– من أنماط اللغة القذرة. فالهراوة اللفظية واحدة من تلك الجمل العدوانية الصارمة الجازمة التي لا توفر خيارات، والتي تجعل المستمع يشعر وكأن ذلك الرأي، أو الاعتقاد، أو الحكم الذي سمعه كان بمثابة ضربة بهراوة تلقاها على رأسه. فعبارات مثل: "هذه مقولة غبية"، "أنت مخطئ خطأً مميتاً"، "هذا لن يجدي أبداً"، "إنك حتى لا تدري ما الذي تتحدث عنه"، "أنت تثرثر فحسب"، "أنت تناقض نفسك" تشعر من يسمعها بالاغتراب بدلاً من أن تدعوه إلى التفكير في وجهة نظر المتكلم.

إذا كنت تود الالتزام أخلاقياً بتخليص حوارك من هذه الهراوات اللفظية، فبوسعك البدء بأن تكون أكثر وعياً بها، خاصة عن طريق تحديدها في كلام الآخرين. بعد ذلك ستجد أنك تنتبه لها قبل حتى أن تنطق بها، وستكتسب مهارةً في إعادة صياغة جملك وعباراتك حتى تصبح لغتك أكثر حيادية.

حينما تصبح واعياً بقيمة وتأثير الأسلوب اللفظي المرن في التعبير عن الأفكار، يمكنك أن تتبين كيف يمكن لأقل وأبسط الكلمات أن تؤثر في عملية التواصل والفهم. فكر، مثلاً، في استبدال "لكن" بـ "و" كمثال على الأسلوب الذي يمكن أن تؤثر به الكلمات في مشاعر شخص ما:

يقول المعلم: "جوني، إنك تتقدم بخطى جيدة في اللغة الإنجليزية، ولكنك (وهنا ينقلب الأمر) تحتاج إلى بذل مزيد من الجهد في الرياضيات".

ما يسمعه جوني: "كذا وكذا وكذا اللغة الإنجليزية، وكذا وكذا وكذا... بذل مزيد من الجهد في الرياضيات".

ما يستنتجه جوني: "أنا لست جيداً في مادة الرياضيات".

جدول ٥ـ١. أمثلة على العيوب اللفظية

العيب اللفظي	أمثلة
الرأي (أحكام عدوانية على القيمة)	"يعد رأس المال المشترك استثماراً سيئاً"؛ "أفضل جهاز كمبيوتر يمكن أن تشتريه هو..."؛ "هذا غش صريح...".
التعميم (لغة مفرطة في التعميم)	"كل السياسيين يكذبون..."؛ "أطفال هذه الأيام لا يحترمون آباءهم..."؛ "الناس كلهم كسالى في الأساس".
التخيير (لغة إما وإما)	"إما تكون معنا وإما تكون ضدنا..."؛ "هناك جانبان لكل رأي..."؛ "هل أنت ليبرالي أم محافظ؟".
التحريض (توجيه أو نصائح أو توجيهات غير مرغوبة)	"يجب عليك أن تترك هذا العمل وتحصل على وظيفة أفضل..."؛ "لماذا لا تستبدل تلك السيارة العتيقة؟"؛ "لو أنك كنت ذكياً بما يكفي، لكنت...".
التعنت (عدم احتمال وعدم التسامح مع وجهات النظر الأخرى)	"ليس هناك سوى سبيل واحد للقيام بهذا..."؛ "كل من يمنح هذا الشخص صوته إنسان غبي..."؛ "لقد كنت أصوت دوماً للحزب (س)...".
التصنيف (وفقاً للأحكام على القيمة)	"تلك اشتراكية..."؛ "وسائل إعلام الصفوة الليبرالية..."؛ "إنهم عصبة من ساكني الكهوف...".
التهكم (النقد الساخر اللاذع)	"لو أنك قرأت هذا التقرير، لما كنت قد سألت مثل هذه الأسئلة الحمقاء..."؛ "أعتقد أن رأيي لا يناسبك بما يكفي..."؛ "تبدو وكأنك تظن أنك الوحيد في هذه الدنيا الذي يواجه بعض المشكلات...".

جدول ٥ـ٢. تصحيحات للعيوب اللفظية

العيب اللفظي	التصحيح	أمثلة
الرأي	المرجعية الذاتية؛ نسبة الأحكام والآراء إلى الذات (استخدام ضمير المتكلم)	"لا أحب الاستثمار في رأس المال المشترك..."؛ "جهاز الكمبيوتر المفضل لدي هو..."؛ "لا أعتقد أن هذا استثمار جيد...".
التعميم	استخدام عوامل تحديد وتعديل ("إلى حد ما"، "يبدو لي"، "حسب علمي"... إلخ)	"بعض السياسيين يكذبون..."؛ "يبدو أن عدد الأطفال الذين لا يحترمون آباءهم في ازدياد..."؛ "بعض الناس قد لا يحبون العمل باجتهاد...".
التخيير	لغة "متدرجة" (مجموعة متدرجة من الاحتمالات بدلاً من طرفي نقيض فحسب)	"يمكن أن تختلف معنا حول نقاط معينة..."؛ "هناك سبل عديدة لمناقشة هذا الموضوع..."؛ "ما وجهة نظرك بشأن موضوع...؟".
التحريض	تقديم الخيارات والاحتمالات	"ربما كنت بحاجة للتفكير في وظائف أخرى..."؛ "ربما أمكنك التوصل لصفقة جيدة للحصول على سيارة جديدة"؛ "أقترح أن تفكر في...".
التعنت	استخدام عوامل تحديد وتعديل؛ قصر الاستنتاجات الشخصية على الفرد	"أعلم طريقة يمكن أن تفلح..."؛ "من المؤكد أنني ما كنت لأعطيه صوتي، ولكن..."؛ "إنني أفضل سياسات الحزب (س)...".
التصنيف	تحديدي (لا تعميمي)	"هلا أوضحت الفكرة أكثر؟"؛ "تبدو بعض وسائل الإعلام وكأنها..."؛ "يبدو أنهم يعتقدون أن...".

جدول ٥ـ٢. (تابع)

العيب اللفظي	التصحيح	أمثلة
التهكم	اللغة المحايدة	"ربما أمكننا استعراض نتائج التقرير..."؛ "يمكنني أن أعطيك رأيي فيما قد يستحق..."؛ "أرى أنك كنت تعاني من بعض المشكلات...".

افترض أن المعلم قد قام بإعادة صياغة هذه العبارة بطريقة بسيطة ولكنها مهمة.

المعلم: "جوني، إنك تتقدم بخطى جيدة في اللغة الإنجليزية. أرجو أن تحافظ على هذا المستوى. والآن علينا أن نبذل مزيداً من الجهد في مادة الرياضيات".

ما يسمعه جوني: "إنك متميز في اللغة الإنجليزية، (تحوّل) ويمكن أن تتميز في الرياضيات أيضاً".

ما يستنتجه جوني: "علي بذل المزيد من الجهد في مادة الرياضيات".

إذا كنت لا ترى أي أهمية لهذا التحول في الإدراك، فجربه ولو لمرة واحدة على الأقل في الأسبوع. احذف كلمة "لكن" من المفردات التي تستخدمها ما أمكنك هذا، واستبدلها بـ "و" كلما وجدت نفسك في موقف يتطلب منك أن تقول: "نعم، ولكن".

تذكر عدد المرات التي تسمع فيها الآخرين يقولون (في أحد البرامج الحوارية في الراديو أو في التليفزيون): "لا أود أن أختلف معك يا إد، ولكن...". لاحظ أنهم دائماً ما يختلفون، حتى لو كانوا يصرحون بأنهم لا يرغبون في ذلك. استخدام كلمة "لكن" بعد عبارة إيجابية أو محايدة دائماً ما يشير إلى أن ما سيأتي بعدها سيكون عبارة سلبية:

"أكره أن أقول إنك مخطئ، ولكن..."

"قد تكون محقاً. ولكن..."

"إنني عادةً ما أتفق معك، ولكن..."

"معظم ما قلته صحيح، ولكن..."

"أصدقك، ولكن لدي أفكاري الخاصة..."

يمكن للتأثير الماكر لكلمة "لكن" في تلك السياقات أن يصعب إقامة وتوطيد ارتباط وثيق فعال بالشخص الآخر. حاول أن تعطي نفسك فرصة لمدة أسبوع تستبدل خلاله كلمة "لكن" بـ "و" في كل من حواراتك ورسائلك المكتوبة.

إليك اقتراحاً بسيطاً وسهلاً لزيادة وعيك اللفظي (فهم دلالات الألفاظ) وتنقية لغتك. مرن نفسك على أن تقول العبارات التالية بحرية، وبشكل مناسب، ودون إحساس بالذنب:

- "لا أعرف".
- "لقد أخطأت".
- "لقد غيرت رأيي".

هناك غير ذلك كثير مما يمكن أن تتعلمه عن الوعي اللفظي وتنقية اللغة؛ ولكن حالياً، يمكن أن يؤدي تعلم تطبيق الطرق التي ناقشناها إلى تحسن كبير في مهارة الوضوح. ومع مرور الوقت، يمكن أن يساعدك احترام قوة اللغة بشكل أكبر على أن تفهم، وأن تكون مفهوماً، وأن تقنع الآخرين بوجهة نظرك، وتكسبهم إلى صفك.

أخذ العقل في نزهة

كيف تنقل فكرة أو مفهوماً أو اقتراحاً أو وجهة نظر من عقلك إلى عقل شخص آخر؛ بحيث تبقى بداخله ولا تنمحي؟ الأشخاص الذين لم يكتسبوا مهارة الوضوح يميلون

إلى قول ما يخطر على بالهم، وبأي ترتيب. وكثيرون منهم لا يفهمون الفارق بين طرح كل ما يجول بالخاطر كيفما اتفق وبين استراتيجية الحوار المختارة بعناية.

قد يبدءون بشرح أمر ما لشخص ما دون جذب انتباه هذا الشخص بالكامل. وقد يبدءون من منتصف الفكرة بدلاً من تحديد نقطة بداية منطقية لها. وقد يثقلون كاهل المستمعين بمعلومات أكثر مما ينبغي، دون انتظام منطقي أو ترتيب للأفكار. ويبدو أنهم يفترضون أن عقول المستمعين تقوم بمعالجة المعلومات بنفس الطريقة التي تعالج بها عقولهم المعلومات.

إذا أردنا أن نؤثر في الآخرين بأفكارنا وأن نجعلهم يتعاونون معنا، فقد يساعدنا أن نطرح ما لدينا من معلومات بأسلوب يسهل على عقولهم معالجتها. تصور الأمر وكأنك تدخل لعقل المستمع وتوجهه نحو الحقيقة الخاصة بك؛ يقينك، أو اعتقادك، أو استنتاجك، أو وجهة نظرك، أو التصرف الذي تقترحه. وبصورة مجازية، فإنك تأخذ عقل المستمع في نزهة. عليك أولاً أن تكتشف أين عقله الآن -أي أن تستحوذ على انتباهه كاملاً- ومن ثم تخطط للرحلة من نقطة البداية إلى نقطة النهاية.

إليك بعض الاستراتيجيات والأساليب الحوارية التي يمكن أن تساعدك في توجيه تفكير الآخرين.

الطريق ٣٥٠

يعالج العقل البشري المعلومات الكلامية بمعدل يصل إلى ٥٠٠ كلمة في الدقيقة؛ وهذا أمر جيد. إلا أن الأمر السيئ هو أنك -ومعظم البشر- تعجز عن التحدث بسرعة تزيد على ١٥٠ كلمة في الدقيقة. وبالتالي فإن هناك فارقاً يصل إلى ٣٥٠ كلمة، ويستغل عقل المستمع هذا الفارق في معالجة مدخلات أخرى قد تكون مناقضة أو مشتتة للانتباه. فإذا أردت أن تستحوذ على انتباه المستمعين، فإنك تحتاج إلى أن تستغل هذه القدرة غير المستغلة على المعالجة؛ أي أنك تحتاج إلى صرف انتباههم عن الطريق ٣٥٠. إحدى طرق تحقيق هذا هي طرح سؤال مثير، يدفعهم إلى التفكير في أهمية الموضوع بينما تطرح أنت النقاط الأساسية. أو يمكنك أن تشير إلى موضوع ذي أهمية معينة مع وعد بأن تتناوله بعد أن تتم أولاً ما تتحدث عنه. الأرجح أنهم سيكونون أكثر انتباهاً

لأنهم ينتظرون الحصول على شيء يودون حقاً أن يعرفوه. وهناك العديد من الأساليب الحوارية التي تسهم في إبقاء المستمعين على الطريق الصحيح، وبعيداً عن الطريق ٣٥٠، وجميع هذه الطرق تعمل عن طريق استغلال تلك المساحة غير المستخدمة.

إلقاء طعم

يقدم هذا الأسلوب توقعاً واضحاً لما سوف يأتي بعده. فتبدأ بطرح جملة تجذب الانتباه، ومن ثم تستغل التأثير القوي الذي تحدثه. حدث أن طلبت في بداية إحدى الندوات من الحاضرين أن يقدموا لي أنفسهم. فقالت إحداهم: "اسمي ويلما، وأنا أتعامل كل يوم مع أنواع من التعاسة البشرية". فحدقنا بها منتبهين، منتظرين أن تخبرنا بسبب تعاستها هذه. ثم قالت: "إنني أعمل كمشرفة اجتماعية مع إدارة الخدمات الاجتماعية بالمقاطعة التي أعيش فيها. وعندما أتقاعد عما قريب، أعتقد أنني سأحصل على عمل بأحد المحال التي تبيع ملابس الأطفال لأنني أحب أن أتعامل مع أناس سعداء لا تعساء". كما أن هذا الأسلوب يبعد العقل أيضاً عن الطريق ٣٥٠.

التلغراف

هذا أسلوب تقديمي: "سأتحدث عما حدث بالأمس..."، أو "سوف أخبرك بثلاثة أشياء..." (احرص على مناقشة تلك الأشياء الثلاثة). يساعدك هذا الأسلوب على وضع إطار للحوار؛ فقد بدأ المستمع يفكر بالفعل في الموضوع وبدأ في وضع تصورات لمسار الحوار.

الهرم

لمحة خاطفة عما ستقوله، يليها المزيد والمزيد من المعلومات، وبذلك تنجلي الحقائق بالتدريج. وهو أسلوب توضيحي تستخدمه الصحف بنجاح منذ عدة عقود، وله فعاليته في الحوارات.

خطة التقدم

"إليكم ما سوف نقوم به، في ثلاث خطوات (أو طرق، أو أجزاء، أو مراحل...

إلخ)". في شكله المكتوب، يستخدم هذا الأسلوب أجندات، ونقاطاً، وعناصر مثل ١، ٢، ٣ أو أ، ب، ج. وهو أسلوب فعال في التواصل مع الأشخاص الذين يحتاجون بشدة إلى هيكل ونظام وترتيب في عملية التفكير. هم يعرفون الطريق الذي تنوي أن تقودهم إليه، ويشعرون بالراحة في تتبع تسلسل الموضوعات.

الاقتراب أو الابتعاد

استخدم لغة الهليكوبتر في البدء بتوضيح الصورة الكبيرة ثم انتقل إلى الصورة الأكثر تفصيلاً، أو ابدأ بمعلومة محددة ثم انتقل إلى الصورة العامة. "دعني أركز هنا على شيء ما" أو"دعني أبتعد قليلاً لأوضح الصورة العامة...". الأمر أشبه بعملية ضبط عدسة التكبير والتصغير في الكاميرا، تبعاً لما تريد للمستمع أن "يراه" بعين الخيال.

التخطيط

قم برسم خريطة، واستخدم مخططاً ما (وهي وسيلة رائعة للمتعلمين بصرياً وأولئك الذين يحتاجون إلى أن "يروا" قبل أن يفهموا). كثيراً ما يشير المستشارون إلى "قدرة القلم"، وهي عبارة تعني أن الشخص الذي يدون أفكار المجموعة على لوحة كتابة مثلاً يتولى دور القيادة مؤقتاً.

المجاز

التعبير المجازي يضع صورة راسخة أو خبرة مألوفة في مكان المفهوم المجرد المبهم. يستطيع المرء أن يقول: "تقدم الخطة المقترحة العديد من الفوائد، وقد أسهمت بالفعل في حل بعض المشكلات التي نواجهها، وإنهاء العديد من القضايا الرئيسية من خلال هذا الأسلوب"، أو يمكن أن يقول ببساطة: "هذا الأسلوب طريق ممهد؛ ونحن بالفعل في منتصفه الآن". المجاز يتصف بالإيجاز؛ ويحول المفهوم الثري الكامل إلى عبارة واحدة بسيطة ومختصرة. كما أنه يحفز العديد من الارتباطات الذهنية في عقل المستمع، وهو الأمر الذي يثري الحوار.

قوة المجاز

يستحق المجاز تحديداً اهتماماً خاصاً كأداة لتوضيح الفكر وللتواصل. وسواء أدركنا هذا أم لا، فإننا نستخدم المجاز في محادثاتنا طوال الوقت. فهو يمدك بوسيلة فعالة للكتابة أو الكلام تساعد "الناس على أن يكونوا معك على نفس الموجة" (وهذا مجاز بالمناسبة). فالرجال يميلون عادةً إلى استخدام لغة المجاز المستمدة من المباريات الرياضية أو ميادين القتال. بينما تميل النساء إلى استخدام المجاز المستمد من الحياة والطبيعة والمجتمع. وهناك مجاز ثقافي أو عرقي أو متصل بالعمر؛ أما بعضها فهو محض عبث. وإليك بعض الأمثلة:

- رعاية الشجرة الخطأ (اتباع خطة عمل عقيمة).
- حبسنا أنفسنا في زاوية (وضعنا أنفسنا في موقف حرج بدون خيارات جيدة).
- توصيل النقاط (تجميع الأفكار بطريقة ذات مغزى).
- مثل محاولة السيطرة على قطيع من القطط (محاولة دفع الناس إلى أن يسلكوا سلوكاً يتنافى مع طبيعتهم).
- يطارد العديد من الأرانب (يدخل في عدد أكبر من اللازم من المشاريع في وقت واحد).
- التنقيب عن الذهب في حوض الاستحمام بالمنزل (يمارس نشاطاً لا طائل من ورائه).
- التنقيب في الأذنين (انظر المثال السابق).
- أطلق النار على قدميه (أحبط أهدافه بنفسه).
- يعرف كلمات الأغنية لكنه لا يعرف موسيقاها (فهم سطحي ليس فيه عمق).
- انتحار مهني (فعل يدمر الحياة المهنية).
- الدوران في البالوعة (فشل المشروع).
- دهاليز الشركات (الهيكل البيروقراطي).
- متخصص في التفاهات (يجيد شيئاً لا قيمة له).
- الرادار الاستراتيجي (عملية مسح بيئة المشاريع).
- حرب في القصر (صراع بين كبار التنفيذيين داخل إحدى الشركات).

اقضِ يوماً كاملاً في الاستماع والانتباه إلى الأشكال المختلفة للمجاز وقد يدهشك العدد الضخم الذي ستسمعه منها خلال يوم واحد. دون المجازات التي أعجبتك وأضفها إلى مفرداتك.

الإنجليزية بدون فعل الكينونة: لغة العقل السليم

قدم د. ديفيد بورلاند -وهو خبير في سيكولوجيا اللغة- في عام ١٩٦٥ فكرة غريبة. قال بورلاند إن على المتحدثين باللغة الإنجليزية كلغة أولى في مختلف الثقافات أن يتحدثوا ويكتبوا دون استخدام أي نمط من أنماط فعل الكينونة verb to be. وهو يعتقد أن الاستخدام المألوف لتصريفات الفعل الخمسة في الإنجليزية (is, am, are, was, were) يمكن أن يؤدي، بدون وعي المستخدم، إلى نوع من التوكيد أو الجزم أو الجمود العقلي. فنجد مثلاً أن عبارة مثل "She is an attorney" في اللغة الإنجليزية، والتي تعني "هي محامية"، تضع الشخص في فئة معينة. ومع أن التصنيفات يمكن أن تعزز تفكيرنا، كما يعتقد بورلاند، فإنها تدعونا كذلك إلى التفكير في قوالب نمطية، واستبدال التفرد بالتعميم. فالاستخدام العفوي للتصنيفات والفئات يصبح صعباً باستخدام منهج بورلاند؛ فعلى المرء أن يستخدم فعلاً مبنياً للمعلوم، يضع التركيز على السلوك وليس على فئة مجردة. ويمكن أن يعيد بورلاند صياغة المثال السابق بطريقته فيقول: She practices law، التي تعني "هي تمارس المحاماة". كما يعتقد أن التخلص من أفعال الكينونة يؤدي إلى عدم انتقاد الناس وعدم إصدار الأحكام عليهم. فإذا لم يستطع المرء أن يقول: That is a stupid idea، بمعنى "تلك فكرة حمقاء"، فعليه أن يجد طريقة مختلفة تماماً للتعبير عن معارضته للفكرة.

صنع بورلاند من اللغة الإنجليزية -بدون فعل الكينونة- لغة تخيلية، أسماها E-Prime. ويصبح المفهوم وفقاً للترميز الجبري كالتالي:

E-Prime = [الإنجليزية] - [فعل الكينونة]

علّم بورلاند نفسه أن يتكلم ويكتب بهذه اللغة بشكل كامل. ويعتقد أنها تجبر الشخص الذي يستخدمها على الارتقاء بالعملية الإدراكية ورؤية الواقع بأكمله

على أنه ديناميكي متطور. وقد استخدمت هذه اللغة منذ سنوات في تدريب موظفي الشركات على الكتابة بفعالية أكبر. وكان لهذا أثره الملحوظ في زيادة الوضوح والديناميكية في نتاج المتدربين المكتوب. يبين الجدول ٥-٣ بعض الترجمات.

جدول ٥-٣. ترجمات من الإنجليزية المعتادة إلى الإنجليزية بدون فعل الكينونة

الإنجليزية المعتادة	الإنجليزية بدون فعل الكينونة
Tom is always late for work توم متأخر دوماً عن العمل.	Tom comes to work late every day توم يأتي إلى العمل متأخراً كل يوم.
Sue is a team player سو لاعبة في الفريق.	Sue works well with others تعمل سو جيداً مع الآخرين.
Iam an architect أنا مهندس.	I design homes and buildings أنا أصمم المنازل والمباني.
A decision was made to.... تم اتخاذ قرار بـ...	X (person) decided to.... قرر (فلان) أن...
That's a good idea تلك فكرة جيدة.	I like that idea تعجبني تلك الفكرة.

يمكن أن تفيد هذه اللغة الجديدة كأداة في حل الصراعات. فإذا وقع طرفان في نمط من تبادل الاتهامات، فقد يجدان أنه من المفيد تدوين كافة العبارات الاستفزازية التي وجهاها لبعضهما البعض ثم ترجمتها إلى الإنجليزية بدون فعل الكينونة. ومن المحتمل بشدة أن يجدا أن عملية إعادة صياغة عباراتهما تتحول إلى عملية إعادة تأطير لآرائهما واتهاماتهما.

بقدر ما أسهبنا في تناول فكرة استخدام اللغة الإنجليزية بدون فعل الكينونة للتواصل كتابياً بمزيد من الوضوح، فإن الأمر يحتمل قليلاً من الاستطراد هنا أيضاً، رغم أن مفهوم الكتابة ببراعة يتطلب أطروحة مفصلة تتجاوز الغرض من هذا الكتاب. إحدى الطرق السريعة والبسيطة لتحسين جودة كتابتك تشتمل على ثلاثة مبادئ رئيسية. ويمكننا أن نسمي هذه الطريقة "القاعدة الثلاثية". وهي ليست كفيلة بأن

تجعلك تكتب بصورة أفضل وأكثر وضوحاً فحسب، ولكنها ستساعد من يكتبون بالإنجليزية أيضاً على الكتابة بهذه اللغة الجديدة الخالية من فعل الكينونة.

١. متوسط طول الجملة = ٢٠ كلمة أو أقل

الجمل والعبارات القصيرة الخاطفة تسهل على القراء مهمة تتبع أفكارك. وتبين دراسات فهم القراءة بوضوح أن أعلى مستويات الفهم تكون حينما يتراوح طول الجملة من ١٥ إلى ٢٥ كلمة، وبحد أقصى ٢٠ كلمة. ويمكنك أن تجمع جملاً طويلة قليلة مع جمل أخرى أقصر كثيراً؛ وبوجه عام، الجمل الأقصر أفضل. وبصورة نموذجية، عبر عن فكرة واحدة في كل جملة، بحيث تحتوي الفقرة على جملتين إلى ست جمل.

٢. تجنب لغة المصطلحات

يؤدي الإفراط في استخدام المفردات الخاصة بمجال معين، كلغة مستخدمي الكمبيوتر، أو لغة رجال الأعمال، أو لغة السياسيين، إلى إرباك من لا يفهم هذه المفردات جيداً. وحتى بالنسبة للقارئ الذي يفهم مثل هذه التعبيرات والاختصارات، يؤدي استبدال هذه المصطلحات باللغة العادية إلى إكساب الرسالة المكتوبة قوةً أكبر. وفي حين أن استخدام بعض هذه المفردات يجعل التواصل مفيداً، فمن الأفضل التعامل معها كنوع من التوابل، وليس كطبق رئيسي.

٣. المبني للمعلوم (بدون فعل الكينونة، متى أمكن ذلك)

تجبرك هذه اللغة على أن تكتب بصيغة المبني للمعلوم؛ إنها في الواقع تتخلص من صيغة المبني للمجهول تلقائياً. إن صيغة المبني للمجهول تخفي الفاعل في الجملة أو تؤخره إلى نهايتها: "تم البحث في المكتب وإيجاد الملف بواسطة ماري". وفي هذه اللغة تصبح الجملة: "بحثت ماري في المكتب ووجدت الملف". والكتابة بهذه اللغة تجعل الجمل والعبارات أقصر. قم بعد الكلمات في جملة المبني للمجهول (٨) في مقابل عدد الكلمات في جملة المبني للمعلوم (٦). الكتابة بصيغة المبني للمعلوم -أو بدون استخدام فعل الكينونة- تجبرك على اختيار أفعالك وترتيبها بعناية.

على سبيل التدريب، راجع لغة الفقرة السابقة التي انتهيت لتوك من قراءتها لترى ما إذا كانت تستخدم فعل الكينونة أو صيغة المبني للمجهول في الشرح أم لا (مع تجاهل الأمثلة التوضيحية بالطبع).

خطبة **ألقاها** الزعيم سياتل، في عام ١٨٥٤

تعد هذه الخطبة التي ألقاها الزعيم سياتل -زعيم قبيلة سكواميش في واشنطن- قطعة أدبية خالدة وتجسيداً للغة الجذابة الآسرة.

"أرسل لنا الرئيس في واشنطن رسالة يعبر فيها عن رغبته في شراء أرضنا. لكن كيف يمكن أن يشتري المرء السماء؟ أو الأرض؟ هذه فكرة غريبة علينا. فإذا كنا لا نملك نقاء الهواء الطلق وتلألؤ الماء العذب، فكيف يمكنك أن تشتريها؟

"إن كل قطعة أرض مقدسة لدى شعبي. كل إبرة صنوبر لامعة، كل شاطئ رملي، كل ضباب وسط الغابات المظلمة، كل مرج، كل حشرة طنانة. كل هذا مقدس في ذاكرة وتراث شعبي.

"إننا نعرف النبع الذي يجري خلال الأشجار كما نعرف الدم الذي يجري في عروقنا. إننا جزء من الأرض وهي جزء منا. الأزهار العطرة أخواتنا. والدب، والغزال، والصقر الكبير إخوان لنا. القمم الصخرية، وندى المروج، وحرارة جسد المهر، والإنسان... الكل ينتمي إلى العائلة نفسها.

"الماء الرقراق الذي يتحرك في الجداول والأنهار ليس مجرد ماء، بل هو دم أجدادنا. فإذا بعنا لكم أرضنا، فلابد أن تتذكروا أنها مقدسة. وكل انعكاس لامع على صفحة ماء البحيرات يبوح بأحداث وذكريات في حياة شعبنا. فتمتمة الماء هي صوت أجدادنا.

"إن الأنهار إخوة لنا. فهي تروي ظمأنا. وتحمل زوارقنا وتطعم أطفالنا. لذا فعليكم أن تمنحوا الأنهار نفس الرحمة التي تمنحونها لأي أخ.

"إذا بعنا لكم أرضنا، فتذكروا أن الهواء شيء عزيز علينا، وأن الهواء يشترك بروحه في الحياة التي يمنحها. فالريح التي منحت جدنا أول أنفاسه هي نفسها التي تلقت آخر أنفاسه. كما أنها هي التي منحت أطفالنا روح الحياة. إذا بعنا أرضنا، فعليكم أن تحافظوا على قداستها، كمكان يمكن للإنسان أن يصبو إليه فينعم بالريح التي عطرتها أزهار المروج.

"هل ستلقنون أطفالكم ما لقناه نحن أطفالنا؟ أن الأرض هي أمنا؟ فما يصيب الأرض يصيب أيضاً أبناء الأرض.

"هذا ما نعلمه: الأرض لا تنتمي للإنسان، بل الإنسان هو الذي ينتمي للأرض. جميع الأشياء مترابطة كالدم الذي يوحد بيننا جميعاً. الإنسان لم ينسج شبكة الحياة، بل هو نفسه مجرد خيط فيها. وأياً كان ما يفعله بشبكة الحياة، فإنه يفعله بنفسه.

"هذا ما نعلمه: أن ربنا هو ربكم. وأن الأرض مقدسة ومن يضر بهذه الأرض يعصي أوامره.

"إن مصيركم غامض بالنسبة لنا. فما الذي سيحدث حينما تذبح كل الجواميس؟ وتروض كل الجياد؟ ما الذي سيحدث حينما تضيق أركان الغابات بالبشر، وتغطي المرتفعات أعمدة الهاتف؟ أين ستكون الأجمة؟ اختفت! أين ستكون الصقور؟ اختفت! هل سنودع المهر السريع والصيد؟ إنها إذن نهاية الحياة وبداية العذاب.

"حينما ينقرض آخر هندي أحمر مع انقراض هذه البرية، ولا تعد ذكراه سوى غمامة خفيفة تمر فوق المروج، هل ستكون هذه السواحل والغابات وقتها في مكانها؟ هل ستبقى أي روح من أرواح شعبي؟

"نحن نحب هذه الأرض كما يحب الرضيع نبضات قلب أمه. لذا فإذا بعنا لكم أرضنا، فعليكم أن تحبوها كما أحببناها. ارعوها، كما رعيناها. لا تنسوا صورة هذه الأرض حينما أخذتموها منا. حافظوا عليها لأجل كل الأطفال، وأحبوها، كما أحببناها.

"وكما أننا جزء من هذه الأرض، فإنكم أيضاً جزء منها. الأرض غالية علينا. وهي أيضاً غالية عليكم.

"ما نؤمن به هو أن الرب واحد. فلا فارق في هذا بين رجل أحمر أو رجل أبيض. نحن إخوة رغم كل شيء".

بناء مهارات الوضوح

تشتمل الأشياء التي يمكنك القيام بها من أجل زيادة مهاراتك في بعد الوضوح على ما يلي:

- **أمعن النظر في طريقة تقديم أصحاب البلاغة لأفكارهم، شاهد الحوارات واستمع إليها كي تحدد الأساليب التي يتبعونها: تدفق الأفكار، تسلسل الأفكار، لغة الهليكوبتر، رسائل المصعد، استخدام الحقائق والأرقام، المجاز، التصوير بالكلمات، استغلال الدعابة.**
- **قم باختبار تشخيصي تقيم من خلاله حجم واتساع حصيلتك من المفردات اللغوية. أنسب تدريب على هذا يتم من خلال قراءة كتاب تدريبي، أو الاستماع إلى برنامج شرح، أو الالتحاق عبر الإنترنت بحلقة دراسية عن مفردات اللغة، لتقوية استخدامك للكلمات.**

- قم بتجميع الصور المجازية البارعة والقوية واستخدمها في حواراتك.
- مرن نفسك على تصوير أفكارك بالخطوط أو الرسوم الكرتونية أو المخططات.
- ابتكر وتمرن على أساليب "الطريق ٣٥٠" لجذب انتباه مستمعيك.



التعاطف

"حينما غادرت حجرة العشاء بعد أن جلست إلى جوار
السيد جلادستون، اعتقدت أنه أذكى رجل في إنجلترا.
ولكن بعد أن جلست إلى جوار السيد دزرائيلي،
اعتقدت أنني أذكى سيدة في إنجلترا".

– إحدى السيدات عند سؤالها عن انطباعها عن رجلي الدولة الإنجليز
بنيامين دزرائيلي ووليام جلادستون

التعاطف هو البعد الخامس من أبعاد الذكاء الاجتماعي. ويدعونا هذا البعد إلى تدقيق النظر في مدى وعينا ومراعاتنا بحق لمشاعر الآخرين. هل أنت قادر على التعامل مع الآخرين كأشخاص متفردين؟ هل تبين أنك مستعد وقادر على تقبلهم كما هم؟ إن الدلالة المعتادة على كونك متعاطفاً تعني التوحد مع شخص آخر وتقدير مشاعره أو مشاركته فيها. إلا أن هناك –في سياق الذكاء الاجتماعي– مستوى إضافياً من

العمق -الإحساس بالارتباط- يشجع الناس على التعاون. وتعريف التعاطف في هذه المناقشة أنه حالة من الشعور الإيجابي بين شخصين يشار إليها في المعتاد على أنها حالة مودة وألفة.

يخبرنا الحس السليم بأن البشر يكونون أقرب إلى التعاون والاتفاق معك ودعمك ومساعدتك إذا أحبوك وشاركوك نوعاً من الاحترام والمودة المتبادلة. ويعني تحقيق التعاطف مع شخص آخر جعله يشترك معك في الشعور بالارتباط، وهو ما يجعله يتحرك معك ونحوك وليس بعيداً عنك أو ضدك.

وبالطبع فإن نقيض هذا هو المعارضة، وهو شعور يدفع الشخص إلى الابتعاد عنك أو الوقوف ضدك. وبالطبع فإن السلوكيات الضارة تهدم التعاطف. بينما السلوكيات المعززة تنمي التعاطف. وأحياناً يستخدم علماء النفس وخبراء العلاقات الإنسانية مصطلح "شخصية منفرة" لوصف الأشخاص الذين يبعدون الآخرين عنهم وينفرونهم عادة.

إذا كنا نرغب في كسب الفوائد الشخصية والعملية التي تنجم عن تنمية حس التعاطف مع الآخرين والحفاظ على علاقات قوية معهم، فعلينا القيام بأمرين: (١) تجنب أو هجر السلوكيات الضارة؛ و(٢) تبني أو ممارسة أو زيادة السلوكيات المعززة. ليس من الواقعية في شيء أن نظن أنه من حقنا أن نسب الآخرين، أو نهينهم، أو نحط من شأنهم ونقلل من أهميتهم، أو أن نثني عليهم حينما نحتاج شيئاً منهم ونتجاهلهم حينما لا نحتاجهم، وبعد ذلك نتوقع منهم أن يشعروا بالارتباط القوي معنا. التعاطف يتطلب استثماراً طويل الأجل، وليس مجرد استخدام مؤقت للسحر.

ولنتأكد أولاً من أننا نعرف الطريقة التي لا ينبغي أن نعامل الناس بها ثم يمكننا استكشاف طرق البناء على مشاعر الاحترام والمودة التي اكتسبناها.

ما الذي يهدم التعاطف؟

"أهلاً يا صديقي! كيف تسير الأمور معك؟ كيف حال زوجتك؟".

"الحقيقة أنها بالمستشفى. وأشعر بـ...".

"جميل! سعدت لسماع هذا. أراك قريباً يا صاح!".

وأكرر: السلوكيات الضارة تهدم التعاطف من أساسه. أما السلوكيات المعززة فتنمي التعاطف. "الأمر بهذه البساطة"، كما قال جاك نيكلسون في شخصية كولونيل البحرية في فيلم A Few Good Men.

تناولنا في الفصل ١ الفكرة الأساسية للسلوكيات الضارة والسلوكيات المعززة. وحان الوقت الآن للاستفاضة في مناقشة هذا الأمر. يبين لنا الجدول ٦-١ مخزوناً كبيراً من الأمثلة على السلوكيات الضارة وبدائلها من السلوكيات المعززة. بينما تقرأ القائمة بإمعان وتمهل، تصور كل سلوك من هذه السلوكيات حال التطبيق. هل يمكنك أن تتصور شخصاً، أو عدة أشخاص، يمارسون السلوكيات الضارة؟ وهل يمكنك تصور نفسك وأنت تمارس السلوكيات المعززة؟

لنتذكر هنا أن كون المرء مفيداً ومعززاً هو أمر يتطلب ما هو أكثر من أن يكون غير ضار فحسب. إن التخلص من السلوكيات الضارة لا يسهم في التحلي بأي نوع من التعاطف. إن تجنب المعارضة والكراهية يصل بك إلى اللامبالاة وليس إلى التعاطف. أما التعاطف فيتطلب منك التزاماً إيجابياً مبادراً. أنت بحاجة إلى أن "تضيف قيمةً" إلى الآخرين.

بينما تقرأ قائمتي السلوكيات المتضادتين، هل حددت أي سلوكيات ضارة ترى أنك تمارسها، على نطاق ضيق أو نطاق واسع؟ هل حددت أي سلوكيات معززة ترى أنك لم تفعلها أبداً في حياتك؟ هل تضيف عملية التفكير هذه إلى الاحتمالات التي كنت تضيفها أثناء قراءة هذا الكتاب؟ ربما لم تشعر بألفة شخصية أثناء قراءة هذه القائمة، إلا أنها يمكن أن تظل مفيدة لك بطرق عديدة. أتمنى بالتأكيد ألا تعاني نوبة من نوبات القلق، أو الذنب، أو إدانة الذات. فمن المفترض أن تكون تلك تجربة استكشاف ونمو إيجابية، وليست تدريباً على جلد الذات.

أحد السلوكيات اللفظية شديدة الضرر، والتي تكون شديدة التدمير في مواقف العمل وفي الشركات تحديداً، هو سلوك "قتل" أفكار الآخرين. ويتضمن سلوك قتل الأفكار هذا قول أشياء مثل:

- لن يفلح هذا هنا.
- لقد جربنا ذلك من قبل.
- ستكون التكاليف باهظة.

جدول ٦ـ١. السلوكيات الضارة والسلوكيات المعززة

السلوكيات الضارة	السلوكيات المعززة
الامتناع عن التشجيع	منح التشجيع
المزاح المستفز	المزاح الإيجابي
الإهانات غير اللفظية	التشجيع الإيجابي
التفضل أو التعالي على الآخرين	معاملة الآخرين بعدل ومساواة
السعي المفرط وراء الثناء والاستحسان	التحدث والتصرف بحسم
الإطراء على الآخرين بخبث	تقديم مجاملات صادقة
فقد الأعصاب بسهولة	كبح ردود الفعل الغريزية
التلاعب بالناس وخداعهم	التعاون والتشجيع
الاختلاف باستمرار	الاتفاق متى أمكن
التحدث بتعصب وعدم مرونة	استخدام المرونة اللفظية الدلالية
التبجح والتكبر والصلف	مشاركة الآخرين نجاحهم
إفشاء الأسرار	الحفاظ على الأسرار
حنث الوعود والاتفاقات	قطع الوعود التي يمكن الوفاء بها فقط
المزاح في أوقات غير مناسبة	المزاح البناء
احتكار المحادثة	إشراك الآخرين في المحادثة
مقاطعة الآخرين بشكل متكرر	الإنصات إلى الآخرين باحترام
تغيير الموضوع عن عمد	الالتزام بالموضوع
كثرة الشكوى	تقديم اقتراحات بناءة
العناد والتشبث بالرأي	تقديم الاقتراحات والنصائح، والتفاوض
الإصرار على فرض الأسلوب الشخصي	التوصل لاتفاق مقبول، مساعدة الآخرين
نقد أو مهاجمة الآخرين	المواجهة بطريقة بناءة
خلق مشاعر الذنب في الآخرين	الإقناع بصدق؛ التفاوض
السخرية من الآخرين	دعم الآخرين والعطف عليهم
نقد وهدم الأفكار	الإنصات للأفكار وتأجيل الحكم عليها
تقديم نصائح غير مرغوب فيها	عرض المعلومات والأفكار

- هذا بالغ التعقيد.
- ليست تلك فكرة عملية.
- ليس لدينا وقت لتطبيقها.
- لن يتحمسوا لها.
- نحن هنا مختلفون.
- لم نجرب هذا من قبل.
- الميزانية لا تتحمل ذلك.
- لنعمل بالطريقة التي نعرفها.
- نظامنا ليس مهيأ لذلك.
- فكرة جيدة، ولكن...
- هذا ليس مجال الشركة.
- بها مخاطرة كبرى.
- إنها غير قانونية على الأرجح.
- ربما في العام القادم.

والوقاية من سلوك قتل الأفكار الذي انتشر وسيطر بشدة تكمن في ممارسة "بيع الأفكار". ويشتمل هذا الأسلوب على استخدام بعض العبارات الرئيسية المحددة التي تضع الشخص في حالة ذهنية تجعله أكثر قابلية لتلقي أفكارك.

يمكنك في كثير من الأحيان أن تجعل الناس ينصتون ويتجاوبون بعقول أكثر انفتاحاً معك إذا استخدمت الأنواع التالية من عبارات بيع الأفكار في محادثاتك:

- هل يمكن أن أطرح سؤالاً؟
- قبل أن نتخذ قراراً نهائياً، دعونا نستعرض خياراتنا.
- أقترح ألا نستبعد أي خيار في هذه المرحلة.
- هل نحن جاهزون لاتخاذ القرار؟ هل نحن متأكدون من أننا درسنا كل العوامل الرئيسية؟
- لنناقش الأسلوب الذي نتعامل به مع هذه المشكلة.
- أود أن أعود خطوة للوراء لتوضيح نقطة معينة.

- أتمنى ألا نكون قد ركزنا كثيراً على "التفكير الجماعي" هنا.
- لقد سمعت عن (س). فهل لديكم أي معلومات عنها؟
- لا أعلم الكثير عن هذا. ماذا عنكم؟
- هل كنتم تعلمون أن...؟
- هناك عاملان جديدان ربما لا تعلمون بهما.
- ربما علينا أن نعيد دراسة هذه النقطة.
- ربما رغبتم في إعادة دراسة هذا الرأي، لأن...
- لقد غيرت رأيي بشأن هذا الأمر، حيث إنني وجدت أن...
- قد تبدو هذه الفكرة بعيدة المنال، لذا دعوني أشرحها قبل أن تقدموا أي استجابة تجاهها.
- ربما لا تودون اتخاذ قرار بشأن هذا الأمر بعد، ولكن...
- لدي فكرة أود أن أعرضها عليكم.
- أود أن أستعين بكم تجاه فكرة أحاول أن أصيغها.
- أود سماع رأيكم بشأن...
- إليكم فكرة لم تكتمل بعد: ما رأيكم في...؟
- إليكم فكرة مكتملة نوعاً ما؛ وربما أمكن أن تسهموا في صياغتها.
- من الأفضل أن نبدأ التفكير في كيفية...
- ما الخيارات التي ترونها في هذه المرحلة؟
- ما الوسائل التي نستطيع بها...؟
- هل فكرتم في تنفيذ ذلك بطريقة (س)؟

ربما كانت أبسط رسالة تنبثق من هذه المناقشة هي أن: التعاطف، مثل الشيطان، يكمن في التفاصيل.

ما الذي يقوي التعاطف؟

لنفترض أن هناك فرصتين لبناء حس التعاطف: (١) الخبرة الحياتية المستمدة من التواصل مع الناس؛ و(٢) عملية "صيانة التعاطف"، والتي من خلالها تبقي على العلاقة صحية مهما مر الوقت. لنبدأ أولاً بالجزء اللحظي.

في موقف معين، تستطيع بناء صلة تعاطف قوية مع شخص أو جماعة من الأشخاص من خلال التركيز على ثلاثة أنماط سلوكية محددة. وفي هذه الحالة -كما في حالة التواصل بوضوح التي ناقشناها في الفصل ٥- يمكننا أن نفكر وفقاً لثلاث سمات: الانتباه، والتقدير، والتوكيد.

الانتباه

نحتاج أولاً إلى التدريب على فقاعاتنا الذهنية والانتباه للأشخاص الآخرين بوصفهم أفراداً لكل منهم شخصيته المتفردة. كل إنسان طبيعي يحب أن يحظى بالاهتمام، والإنصات إليه، والتعامل معه بجدية. وهؤلاء الذين يصطنعون الاهتمام غالباً ما يفتضح أمرهم من خلال إشارات غير لفظية تناقض ما يحاولون اصطناعه. وأفضل طريقة لإظهار الاهتمام بشخص ما هي أن تكون مهتماً بالفعل. فالاهتمام الحقيقي الصادق بالإنصات، وربما التعلم من شخص آخر، يظهر في سلوكياتك الواعية واللاواعية. كما أن بعض الإشارات غير اللفظية المعينة يمكن أن تدل الشخص الآخر على أنك تقدره وتعرف قيمته كفرد.

فالتوجه بجسدك نحو الآخر مثلاً، والنظر في عينيه، والصمت، والإنصات باهتمام أثناء حديثه، والإيماء بالرأس بما ينم عن أنك تتابع ما يقول، جميع هذه الإشارات تساعدك على تنمية حس الانتباه. وإذا كنت شخصاً يستطيع أن يعبر عن نفسه بشكل معقول، فربما لا تجد صعوبة في هذه الإشارات؛ فهي تأتي بصورة طبيعية. أما إذا كنت من النمط الخجول المتحفظ، فاعمل على زيادة استخدام تلك الإيماءات، وعلى إضافة الحيوية إلى تواصلك مع الناس.

من صور الانتباه الفعالة للغاية -رغم عدم شهرتها- "التوافق غير اللفظي"، وهو ما يعني التوافق بوضع الجسد، والتوجه الجسدي العام، والإيماءات مع الشخص الآخر. كما يمكنك أن تشعر بنفس أنماط الإشارات هذه لتعرف ما إذا كان الآخر يشعر بصلة تعاطف معك بدوره أم لا. والأرجح أنك لاحظت أنه حينما يتحاور شخصان بود، فإن وضع جلوسهما، وإيماءتهما، ونبرة صوتهما، وتعبيرات وجهيهما، بل وحتى أنفاسهما تميل إلى التوافق والانسجام. ولو أنك شعرت بعدم انسجام بين هذه العوامل غير اللفظية، فالأرجح أن هذا دليل على نوع من عدم

الألفة أو الخلاف أو الصراع بين الطرفين. ولكي تؤسس علاقة ألفة ومودة مبدئية، يجب أن تبدأ بالتوافق مع الإشارات غير اللفظية للشخص الآخر؛ ليس بشكل واضح، أو كنوع من التلاعب والخداع، ولكن بصورة طبيعية. هذا من شأنه أن يضيف إلى مجموعة الإشارات الطبيعية التي تدل على التعاطف وقوة الارتباط والتي يمكنك أن توصلها من خلال الإشارات غير اللفظية؛ بفرض أنك منتبه ومهتم بحق بالطرف الآخر ولا تصطنع هذا.

التوافق الصوتي، الذي يسهم بدوره في بناء التعاطف، هو عادة ترديد الكلمات والتعبيرات والتشبيهات التي يستخدمها الشخص الآخر. فإذا كان الشخص الآخر يستخدم مجازاً بعينه، فإن استخدام نفس المجاز في ردك يعني مصادقتك على فكرته، ويعد بمثابة تأكيد ضمني على قوة ارتباطك به. كما يمكنك أن تقوم بتوفيق ومحاكاة الأسلوب اللغوي للطرف الآخر. فعلى سبيل المثال، يميل البعض إلى استخدام صور بلاغية معينة تهدف إلى إكساب حوارهم التشويق والتركيز على نقاط بعينها. وقد زاد تقبل هذا النوع من السلوك خلال السنوات الأخيرة. على أنه من الأفضل أن تبتعد عن هذه اللغة القوية ما لم تكن لغة الطرف الآخر تسير على نفس الدرب. وعندها يمكنك أن تساير أسلوبه اللغوي.

إن البنية الدقيقة للحوار بين البشر معقدة ومتنوعة؛ ولن يمكننا هنا سوى أن نذكر النذر اليسير من هذه الديناميكية المهمة. وكما أوضحنا سابقاً، فإن الانتباه يصبح طبيعياً إذا اخترت أن تنتبه بالفعل للآخر كفرد. ولن يضيرك أن تتعلم بعض الأساليب أو الطرق للمساعدة في تدعيم الارتباط.

التقدير

هل تظهر للآخرين أنك مستعد وقادر على تقبلهم كما هم؟ قد تختلف مع معتقداتهم الدينية، أو السياسية، وقد تكون قيمك، وخبراتك متناقضة مع قيمهم وخبراتهم؛ ومع هذا تستطيع الإقرار بحقهم في الحياة بأفكارهم هذه. وهذا يعني على المستوى غير اللفظي أن إشاراتك تنم عن التقبل، أو على الأقل عن عدم الرفض والعداء. فإذا قلت لنفسك إنك قادر على التعايش في سلام معهم حتى إذا كنت تختلف معهم حول بعض الأمور، فمن المؤكد أن شعورك بالتقبل والتقدير سيكون طبيعياً.

وبالإضافة إلى الإشارات الطبيعية التي تدل الناس على أنك تتقبلهم وتقدر حقهم في أن يكونوا ما هم عليه، يمكنك القيام ببعض الأشياء الأخرى التي تدعم رابطة الاحترام المتبادل هذه. ومن بين المهارات المهمة التي تؤدي إلى دعم مشاعر الاحترام، والقبول، والتقدير استخدام اللغة النظيفة؛ التي شرحناها في الفصل ٥. وعن طريق تبني نمط لغوي مرن ومتسامح، وتجنب التعنت والسخرية، والتهكم، وغيرها من السلوكيات السلبية، وحسن استغلال عناصر التحديد والتقييد اللفظية الدلالية، تستطيع تجنب معارضة الآخرين لأفكارك. فعندما يعتقدون حقاً أنك تحترمهم وتحترم أفكارهم، فإنهم سرعان ما سيميلون إلى الإنصات لك ولأفكارك بدورهم.

التوكيد

من الأسهل أن تحب، وتحترم، وتقترب من شخص يشترك معك في نفس القيم، والأفكار مقارنةً بشخص تختلف معه بشدة حول أمور مهمة وجوهرية. ولكن في نفس الوقت، من الممكن أن تؤكد على قيمة الشخص الذي تختلف معه من خلال طرق تعاملك معه. فكما يقول أحد خبراء تربية الطفل: "يمكن أن تحب الطفل وتغضب من سلوكه"، فإن الأمر نفسه ينطبق على الكبار: يمكن أن تختلف مع أحد الأشخاص، ومع هذا تتعامل معه بأسلوب يدفعه إلى أن يحترمك بل ويعجب بك. بل قد لا أبالغ إذا قلت إن هذا قد يتسع ليشمل المجرمين وغيرهم من الفئات العنيدة صعبة المراس، إلا من حسن الحظ أنه ليس على المرء أن يتعامل مع أمثال هؤلاء أغلب الأوقات.

إننا بطبيعتنا البشرية نحتاج، ونريد، ونسعى إلى الحصول على توكيد الآخرين على ثلاثة مستويات على الأقل: (١) قابلية الحب، (٢) القدرة، (٣) القيمة والاستحقاق. يحتاج كل منا إلى الشعور بأن هناك من يقدره كشخص ويقدر ما يستطيع القيام به. وهنا يكون للمجاملة الصادقة والمخلصة دورها. فقد أشار الخبير التحفيزي الأسطوري ديل كارنيجي إلى أن معظم البشر تواقون للدعم العاطفي؛ وهو نوع من التقدير، والقبول، والثناء، والتوكيد من السهل منحه في الواقع. وهذا المبدأ بسيط لدرجة خادعة: إذا ساعدت الناس على الشعور بالرضا والمشاعر الطيبة تجاه أنفسهم، فسيشعرون بالرضا والمشاعر الطيبة تجاهك.

قد يعارضني البعض -وربما كانوا كثيرين- عند هذه النقطة متسائلين: "وماذا عنا نحن الانطوائيين؟ إن كل تلك السلوكيات التي تبني التعاطف قد تكون سهلة المنال للشخص المنفتح على المجتمع. إلا أن الجميع ليسوا على هذا الانطلاق وسهولة التواصل مع البشر. فماذا عنا نحن غير الميالين إلى النشاط الاجتماعي بطبيعتهم؟".

في الواقع، قد لا يكون العالم مليئاً بالمنفتحين على النحو الذي يظنه الانطوائيون. بل إن واقع الحال أن كثيراً ممن يبدون لنا ظاهرياً ودودين، ومنطلقين، واجتماعيين، هم داخلياً أقرب إلى الانطوائية منهم إلى الانفتاح والاجتماعية. فعلى سبيل المثال، العديد من مدربي المهارات في الندوات المختلفة هم في الواقع أشد انطوائية بكثير مما قد يظنه الحاضرون. لكنهم تلقنوا القدرة على التواصل مع مجموعة من البشر عن طريق القصة، والطرفة، والدعابة لأجل تحقيق الهدف من التدريب. فهم يلعبون هذا الدور حينما يطلب منهم ذلك، مستعينين ببعد الحضور في الذكاء الاجتماعي.

وما أن ينتهي هؤلاء من البرنامج التدريبي اليومي، حتى يكون التعب قد نال منهم وأجبرهم على طلب الراحة لإعادة شحذ طاقاتهم الاجتماعية والعقلية. فتجد أحدهم يقترح على زملائه قائلاً: "هيا بنا لتناول شيء من الطعام والشراب". فعندها يجيبه زميل مرهق: "أشكرك ولكن علي أن أنال قسطاً من الراحة قبل الغد": فهو تواق لأن يسارع بالعودة إلى منزله، وأن ينال قسطاً من الراحة، والطعام. والنوم، بما يكفي لأن يكون قادراً على معاودة العمل في اليوم التالي، أو الانتقال للعمل في مدينة جديدة.

وبالنسبة لمهارات النشاط الاجتماعي المرغوبة، فإليك سراً اكتشفته منذ وقت طويل للغاية: ليس عليك أن تكون ماهراً في التواصل الاجتماعي حتى يمكنك الاستفادة من المزايا العديدة لذلك؛ فكل ما عليك هو أن يكون لديك صديق أو صديقان من المنفتحين اجتماعياً. هؤلاء سيتولون هذه المهمة نيابةً عنك. فإذا كنت بحاجة إلى طبيب أو خبير في العناية بالأشجار مثلاً، فكل ما عليك القيام به هو أن تتصل بجارك الاجتماعي المنفتح؛ الذي سيكون ممتناً لأنك قد اتصلت لطلب مساعدته. وما أن تبين لي أن بوسعي أن "أستعين بخدمات خارجية" في أداء

الأنشطة الاجتماعية، لم أعد أشعر بالعجز تجاه كوني الانطوائي المتكيف الذي أنا هو في واقع الأمر.

القاعدة البلاتينية

جميعنا يعرف النصيحة التي جرى العرف على تسميتها بالقاعدة الذهبية: عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك، إلا أن هذه النصيحة من الممكن أن تكون خاطئة إلى حد ما. يقول جورج برنارد شو: "لا تعامل الناس كما تحب أن يعاملوك؛ فقد تختلف الأذواق". ربما حملت عبارة شو ما هو أكثر من مجرد الرد اللبق؛ بل هي تقترح وجهة نظر مختلفة تجاه مفهوم التعاطف.

وقد يكون من الأكثر منطقية أن نعيد صياغة هذه النصيحة؛ ولنسمها القاعدة البلاتينية: "عامل الآخرين كما يفضلون أن تعاملهم".

ما أن نخرج عن نطاق انشغالنا الأناني باحتياجاتنا وأولوياتنا، حتى نستطيع أن نفهم كيفية الحصول على ما نريد من خلال ضمان أن يحصل الآخرون على ما يريدون بدورهم. بل ويمكننا القول بأن محاولة معاملة الناس بالصورة التي "نتصور نحن" أنهم يريدوننا أن نعاملهم بها قد تتسبب في العديد من المشكلات.

فمثلاً، مختصو الرعاية الصحية –من أطباء وممرضات، ومعاونين– يحبون التعامل مع المرضى المطيعين غير الشكائين، أي الأشخاص السلسين الذين لا يتسببون في المشاكل بسبب اعتراضهم على ما يتخذ الأطباء من قرارات، أو الذين يطلبون معرفة المعلومات، أو الحصول على اهتمام خاص. ومع هذا فإن الدراسات البحثية التي أجريت على المرضى تشير بوضوح إلى اختلافات كبيرة في الأسلوب الذي يفضل المرضى أن يتعاملوا به مع من يرعونهم طبياً؛ وأساس هذا هو العامل النفسي.

من المؤكد أن هناك مرضى مطيعين، وديعين، يأتمنون أهل الطب على صحتهم بل وعلى حياتهم. إلا أن هناك كذلك مرضى يتوقعون أن يتعامل معهم الأطباء وكأنهم عملاء، وليس أطفالاً مطيعين. كما أن هناك نوعاً من المرضى يعدون أنفسهم مسئولين عن حالتهم الطبية، ويتوقعون من الأطباء أن يشرحوا لهم ما يعانون منه بالضبط.

ويبدو أن أسلوب "القاعدة الذهبية" الذي لا يناسب مجال الرعاية الصحية يوحي بأننا نحب أن نعامل بنوع من التنازل، وألا نتحصل سوى على القليل من المعلومات خلاف ما نطالب بأن نعرفه، وأن نعامل كأننا قطيع من الغنم. أما "القاعدة البلاتينية" البديلة فتقترح أن نكتشف الاحتياجات الخاصة للأفراد في مواقف بعينها، وأن نهتم بهم كأفراد، مع وضع هذه الاحتياجات في الاعتبار.

مثال توضيحي: طبيب العيون الخاص بي –والذي أجرى العديد من العمليات الجراحية في عيني– يفهمني كإنسان بالإضافة إلى كوني مريضاً لديه. حينما وصلنا إلى نقطة النقاش حول إمكانية إجراء جراحة، قام بتكييف شرحه لي مع ما يعرفه عني. فهو يعلم أنني قد تلقيت تدريباً كعالم وأنني قد عملت في مجال الفيزياء، وبالتالي فإنني أمتلك عقلية الباحث. كما كان يعلم أن لدي بعض الخوف من الجراحة وأنني سوف أقدر له معرفة كل ما يمكن للمريض أن يعرفه عن حالته.

هكذا جلسنا في مكتبه لنتناقش حول الجراحة، ووضع أمامي على الفور نموذجاً تشريحياً بلاستيكياً للعين البشرية وبدأ يشرح لي تفصيلاً الكيفية التي ينوى أن يجري بها الجراحة. ومع أن شرحه العملي هذا كان كفيلاً بأن يصيب المريض بالرعب، إلا أنه كان الأسلوب المناسب بالضبط في حالتي. بعض الناس قد يفضلون ألا يعرفوا. إلا أنني بتفكيري العلمي وجدت أن العملية الجراحية رائعة وأن المنطق الذي تستند إليه مبهر. بعدها حصلت على شريط الفيديو الذي يصور جراحة فعلية من النوع الذي ناقشناه، وبعد أن شاهدته، شعرت بثقة كبيرة في نتيجة العملية.

عندها تحولت إلى "مريض مطيع". فقد استوفى احتياجاتي "البلاتينية" للمعلومات والإحساس بالسيطرة على المسألة من خلال المعرفة. وأنا على يقين من أنه كان ليتبع أسلوباً آخر في حالات أخرى، يتحدد وفقاً لاحتياجات الشخص الذي يتعامل معه.

هذا أحد المبادئ الرئيسية للتعاطف في سياق الذكاء العاطفي: إقامة علاقة صلة وارتباط فعالة مع الآخر، تعتمد على مكانته، واحتياجاته، ونظرته إلى الموقف، وتحديده للأولويات. فبعض الناس يحبون الأحضان، وبعضهم لا يحبونها. وبعض الناس يحبون ملامسة الآخرين لهم وملامستهم للآخرين، والبعض لا يحبون ذلك. والبعض يحبون استخدام لغة قوية جارحة؛ والبعض لا يحبون ذلك. كما أن هناك

من يحب أن يشاركه الآخرون مشاعره وحياته الشخصية؛ وكذلك هناك من لا يحبون ذلك. جانب كبير من التعاطف يكمن في بذل جهد واعٍ من أجل فهم المواقع الحياتية للآخرين والإقرار بها، والعمل من منطلق تلك المعرفة لتشكيل علاقات فعالة معهم.

المفارقة في المهن القائمة على التعاطف

علماء النفس والأطباء النفسيون وجميع العاملين المختصين في مجال الرعاية العقلية يأتون في مرتبة متقدمة فيما يتعلق بحالات الانتحار. فالإحصائيات تبين أنهم في مقدمة المهن التي يقدم أصحابها على الانتحار، ومن المؤكد أنهم قرب القمة بين كافة العاملين في مجال الطب في هذا الشأن. ربما بسبب ضغوط العمل، وربما بسبب ضغوط المهنة نفسها، أو بسبب أنهم كانوا مكتئبين عند بداية دراستهم لهذا المجال.

فكيف يمكن لمن يعمل في مهنتهم الإنسانية هذه أن يقدم على الانتحار؟ هل يستنفدون مخزونهم العاطفي لصالح كل هؤلاء الذين يرعونهم؟ أم أنهم يبدءون في ممارسة هذه المهنة وهم على شفا الهاوية بالفعل؟

فعندما تتحول المثالية إلى نوع من الإنهاك النفسي تصبح أمراً خطيراً في بعض مهن الرعاية الإنسانية. فهناك العديد من رجال الإسعاف والإطفاء والشرطة ممن تعاملوا مع الكوارث الفظيعة –من قبيل هجمات الحادي عشر من سبتمبر، وتفجير المبنى الفيدرالي بأوكلاهوما، وإطلاق النار داخل مدرسة كولومبيا الثانوية– أقدموا على الانتحار، لأسباب بدت منطقية من وجهة نظرهم، وبعدما عجزوا عن التكيف مع ما يرونه أو كان عليهم أن يروه.

هل من المحتمل أن بعضهم لم يكن مناسباً لمثل هذه المهنة؟ المفارقة في هذه المهن القائمة على التعاطف تكمن في أنه من الممكن أن يمارسها شخص غير مؤهل لممارستها. أمعن النظر في هذه الأمثلة لأشخاص تخيروا المهنة الخطأ:

- أطباء بارعون يستحقون أن يكونوا في المختبرات، لإجراء الأبحاث على السرطان أو على أي مرض، وليس الوقوف بجوار سرير مريض بمستشفى لا يشعرون تجاهه بأي تعاطف.

- أطباء يقضون أوقاتاً طويلة في تسجيل المعلومات على أجهزة الكاسيت بدلاً من الكشف السريري على المرضى. (إن الطب يقوم على تخفيف آلام المرضى وتقديم العون لمن يعانون من مزيج من الألم والقلق الشديد).
- المعلمون الذين لا يحبون التعامل مع الأطفال والصبية (أو مخاطبة جماعات من البشر).
- رجال الشرطة الذين يقضون أوقاتاً طويلة في الدوريات قابعين في عرباتهم دون أي نشاط.
- أطباء الصحة العقلية الذين يعانون هم أنفسهم من مشكلات عويصة، والذين يجب أن يعالجوا أنفسهم أولاً، قبل أن يفكروا في علاج الآخرين.
- العاملون في إصلاحيات المراهقين والذين لا يحبون التعامل معهم أو الاضطرار إلى التعامل مع سيئي الأخلاق منهم.
- عمال الإغاثة الذين لا يحبون التعامل مع الفقراء، والمنكوبين، والتعساء.
- الممرضات المنزليات اللاتي لا يحببن العناية بكبار السن.
- المحامون الذين لا يحبون الجدال، ولا يحبون القانون، ولا يشعرون بمقدرة على إقامة دعوى قضائية أو الدخول في النزاعات.
- العاملون في خدمة العملاء الذين يشتكون قائلين: "كان هذا سيصبح مكاناً رائعاً لولا هؤلاء العملاء المزعجين".

متلازمة الوجه الحجري

من بين المؤشرات التي تدل على أن الشخص يجد صعوبة في إيجاد القدرة على امتلاك ودعم حس التعاطف لديه ما يسمى بمتلازمة "الوجه الحجري". وبعض من يسقط ضحية هذا الاختلال يعجز عن الابتسام، ويتبنى مظهراً وسلوكاً يبث رسالة تقول للآخرين: "ابقَ بعيداً عني"، وذلك بالإضافة إلى التثاقل في حياته اليومية. ويبدأ الناس في تجنب هؤلاء الأشخاص، وتختفي المحادثات، ويجدون أنفسهم في حيرة أمام السبب الذي يدفع الناس إلى وصفهم بالتجهم وسوء الطباع.

بينما تراجع القائمة السابقة التي تضم نماذج من الأشخاص غير المتعاطفين، والذين علقوا في مهن تقوم على التعاطف، أمعن النظر في عدد من تبنى منهم بلا وعي

ذلك الوجه الحجري. والسؤال الصعب هو: لماذا؟ أما الرد السهل فهو: لأنهم كانوا قد بدءوا يفقدون إحساسهم بإنسانيتهم وبدأت مهنتهم تثقل كاهلهم وتؤثر بالسلب على ما كانوا يتحلون به من مثالية وارتباطات عاطفية مع الآخرين.

هنا قد يعترض أحدهم قائلاً: "ولكن تصرفنا هذا حتمي بالنسبة لنا؛ وإلا ظن الناس أننا ضعفاء، أو أغبياء، أو حتى غير جادين". قد تستمع كثيراً إلى تعليق مثل هذا من ضباط الشرطة، وضباط الجيش، ورجال الإسعاف، والأطباء، وغير ذلك من المهن التي يتسيدها الرجل حيث يمكن لإبداء الكثير من الإنسانية (من قبيل التبسم في وجه الآخرين) أن يمثل انتقاصاً من رجولة أو مهنية أو احتراف هؤلاء الأشخاص (خاصةً لو كان هذا السلوك فيما بين زملاء المهنة والنظراء)، أو قد يعكس ضعفاً فيهم. فليس من المفترض أن يبكي الطبيب أو ضابط الشرطة حينما يحاصره الموت والألم من كل جانب، لذا تجدهم يلجئون إلى إكساب ملامحهم قالباً جامداً لا يتغير، حتى يصعب على من يراقبهم أن يلتقط أي ملمح من ملامح تأثرهم بما يرونه حولهم.

وفي أفضل الأحوال، يلجأ من يجدون أنفسهم عالقين عند مفترق الطرق المهني هذا إلى صنع تغيير في حياتهم. فقد يتقاعدون، أو يستقيلون، أو ينتقلون إلى وظيفة يميلون إليها بدلاً من وظيفة هم مكرهون على القيام بها (أو تم تدريبهم على القيام بها). فمن الشائع أن تقابل أشخاصاً عانوا من حياة مهنية طويلة وصعبة وقد تقاعدوا ليقوموا بشيء ليس له صلة على الإطلاق بمهنتهم السابقة.

الضحك أفضل دواء

إذا كنت تعتقد -كما أعتقد أنا- أن حس الدعابة يمثل مقياساً مهماً وصادقاً لمقدار الضغط، فإن أصحاب الوجوه الحجرية هم في الحقيقة ضحايا ضغوط حياتهم المهنية والشخصية. فإذا كنت تعاني من عدم القدرة على الضحك على ما هو مضحك بالفعل، فأنت تعاني من الضغط الشديد. أما إذا كان هذا العرض مزمناً، فإنك تعاني من متلازمة "الوجه الحجري".

وعلاج هذا الاضطراب أبسط مما تتوقع: اضحك كثيراً وابتسم أكثر. ذكر نفسك على الدوام أن الحياة إما تراجيديا وإما كوميديا وهي حقيقة تعتمد على نظرتك لها.

نصحنا الراحل ديل كارنيجي من قبل بأن "نرسم ابتسامة دائمة على وجوهنا". أياً كانت الظروف. فتعبيرات وجهك يمكن أن تؤثر بالفعل على مشاعرك.

وكذلك يمكن أن يؤثر وضع جسدك على مشاعرك. فمجرد التحول من وقفة مترهلة إلى وضع أكثر استقامة، ومن التجهم إلى التبسم يمكن أن يغير مشاعرك على الفور.

تخيل التعبير الذي يمكن أن يرتسم على وجهك عند سماع خبر سعيد بحق. يريد منك كارنيجي أن تحتفظ بمثل هذا التعبير على وجهك دائماً خلال حياتك اليومية. وليس الهدف هو إقناع العالم كله بأنك شخص قوي؛ وإنما إقناع العالم بأنك لست دائماً ذلك الشخص القوي الصارم دائماً.

يقول الفيلسوف الألماني "فولفجانج فون جوته": "يجب على المرء كل يوم أن يسمع بعض الغناء، وأن يقرأ قصيدة جميلة، ويرى صورة بهية، وإذا أمكن، أن يتكلم ببعض الكلام العاقل".

ويمكن أن نضيف إلى نصيحته: "وأن يضحك ضحكة صافية مرحة".

اكتساب الإحساس بالتعاطف

أرى أن د. جورج تومسون هو تجسيد لإنسان عصر النهضة. لقد ألف عدة كتب، وأدار سلسلة من الندوات التدريبية، ومعهداً في نيو ميكسيكو، وكل هذا كان قائماً على مفهومه عن التواصل والذي أسماه "الجودو اللفظي". لقد تم تدريس أفكاره لرجال الشرطة، والمعلمين، والعاملين في مجال الطب والصحة العقلية، وغيرهم من مقدمي الخدمات التي تحمل نوعاً من الخطورة لمساعدتهم على التعامل بشكل أفضل مع الأشخاص الغاضبين أو الساخطين، أو حتى الخطرين.

يعتمد نموذج د. تومسون على خمسة عناصر تعكس الحاجة إلى الإنصات على مستويات عديدة، وتقديم الدعم للآخر، وحل أي مشكلة تطرأ بما يحقق رضاه، وليس بالضرورة رضاك أنت. ومع أن هذه الخطوات تبدو واضحة في بعض جوانبها، فمن المعلوم أن قلة قليلة من الناس هم الذين يتبعونها. فهناك فارق بين أن تفهم السلوكيات وتؤمن بها وأن تضعها موضع التنفيذ. ويمكننا تسمية هذه العناصر الخمس اختصاراً: أنصت، تعاطف، اسأل، أعد الصياغة، لخص.

- *أنصت*. أظهر الإنصات الإيجابي من خلال الإيماء بالرأس، والميل بالجسد نحو المتكلم، والنظر إلى عينيه، والإنصات الحقيقي. يبدأ الإنصات الإيجابي من خلال محاولة إقامة ارتباط إنساني بالطرف الآخر. أما أكبر عقبة أمام هذا

فهي الاحتياج البشري إلى القيام بعدة مهام في آن واحد. فمن السهل في عالمنا السريع اليوم أن يشعر من هم في دوامة العمل بأن عليهم إنجاز المزيد، حتى ولو كانوا يودون أن يحافظوا على تركيزهم في اللحظة التي يعيشونها. ويشتمل تعدد المهام في عالم الشركات مثلاً على أن يقوم الموظف بالرد على الهاتف، بينما يحاول أن يجري محادثة ثنائية، وأن يفحص بريده الإلكتروني (وهي رغبة استحواذية بالنسبة للبعض)، أو محاولة القراءة والتفكير والتحدث في وقت واحد. ولا عجب في أن الأشخاص الغاضبين يصبحون أكثر غضباً عندما يشعرون بأنك غير منتبه إليهم. أحياناً يعمدون إلى القيام بما يجذب انتباهك. الأمر يعني الكثير لأي شخص عندما تتوقف عما تقوم به، وتلتفت له، وتبين له بطريقة لفظية وغير لفظية أنه صار يمثل الأولوية القصوى في هذه اللحظات. وإن لم تكن تصدقني، فعد بذاكرتك إلى فترة الطفولة، حينما يكون أي من أبويك منشغلاً عنك بمشاهدة التليفزيون، أو قراءة الصحيفة، أو تقطيع الجزر، أو إصلاح عطب بالسيارة، وبالتالي لا ينصت إلى همومك. الكثير من الناس لا ينصتون حقاً، وإنما ينتظرونك حتى تنهي كلامك ليبدءوا هم في التحدث.

- *تعاطف*. يحدث هذا حينما تتبين حجم المشكلة من وجهة نظر الآخر، وتشعر بها كما يشعر بها هو.
- *اسأل*. ابدأ في طرح الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة، واحصل على المزيد من المعلومات، واترك الفرصة للآخر كي يبوح بما في داخله. حيث تخلق الأسئلة جواً من الحوار الثنائي يفيد من يشعر بالغضب ويتيح له تفريغ الطاقة بالتحدث إليك. كما أن توجيه الأسئلة يمنحك قدراً من السيطرة على الموقف من خلال توجيهه إلى ما ترغب في أن يوضحه، عبر أسلوب التواصل المشترك.
- *أعد الصياغة*. قم بإعادة صياغة أفكار الآخر، مستخدماً كلماته هو بقدر الإمكان. الشخص الغاضب نادراً ما يستمع إلى كلامك، إلا أنه غالباً ما ينصت حينما تقوم بإعادة صياغة حديثه بصورة جديدة. هذا يمنحك بعض الوقت، ويظهر تعاطفك معه، والأهم هو أنه اختبار تتأكد من خلاله أنك بالفعل تفهم ما بداخله، وأنه بدوره يصدق تفهمك وتعاطفك معه.

- *لخص*. ابحثا معاً عن الحلول المناسبة لجميع الأطراف، وساعده على أن يكتشف ما يمكن أن يحل المشكلة القائمة. وإذا اتفقتما على اتخاذ خطوات معينة -أو التوقف عن تصرفات معينة- فمن الجيد أن تصيغا عناصر الحل كتابة.

تعلم التعاطف في أربع دقائق

كان من الممكن أن تنخفض نسبة الطلاق في أمريكا لو اتبع مزيد من الأزواج استراتيجية سلوكية بسيطة وفعالة. يمكننا أن نسميها استراتيجية "الاتصال الإبداعي".

يقدم لنا ليونارد زونين في كتابه الرائع Contact: The First Four Minutes نظرية وجيهة: معظم الناس الذين يلتقون بشخص غريب في أي حدث اجتماعي يتخذون قراراً في غضون أربع دقائق بما إذا كانوا يودون تعميق التواصل مع هذا الشخص أو لا.

وقبل أن نعمل على تصنيف هذه النظرية لتندرج تحت عبارة "الانطباعات الأولى"، علينا أن نمعن النظر في امتداد لهذه النظرية: إن الأصدقاء وجميع الأشخاص الذين يجمعهم أي نوع من العلاقات الحميمة يتذكرون دوماً أول لقاء جمعهم ببعضهم البعض في كل مرة يلتقون فيها بعد فترة من البعد.

لو أن الشخص الذي تلتقي به في حدث اجتماعي يقوم بلا وعي بتحديد درجة للتواصل الذي تم بينك وبينه فيما يتعلق بالرغبة في مواصلة هذه العلاقة، فمن الواضح أن سلوكك خلال الدقائق الأربع الأولى الحاسمة يستحق بعض التفكير الإبداعي من أجل الفوز باستجابة إيجابية. وبخلاف قيمة المظهر الرائع الجذاب، فإن سلوكك نحو الشخص الآخر هو القادر على تنمية هذه العلاقة أو وأدها في مهدها. إن مشاهير كوميديا الموقف يعتمدون في فقراتهم على الكوميديا الناجمة عن التلفظ بكلام يتناقض أو لا يتناسب مع الموقف على الإطلاق. إن عنصراً كهذا يمثل جوهر نجاح أي علاقة بين رجل وامرأة. ولكن بدلاً من أن نكتفي بتمني أن يلهمنا الله اللباقة، فمن الأفضل أن نركز على الطرف الآخر، وأن نمعن النظر في المبادئ الأساسية لتأسيس علاقة معه تقوم على الوئام وقوة الارتباط؛ وهو ما يجسده حس التعاطف.

وبالعودة الى الجزء الأساسي الثاني في نظرية زونين والذي يقول إن البشر يعاودون بدء العلاقة من جديد في كل مرة يلتقون فيها ببعضهم البعض، يمكننا أن نجد طرقاً معينة لجعل كل بداية بداية إيجابية.

حالة افتراضية : علاقة تقليدية بين زوج وزوجته، حيث يعود جون من عمله متعباً ومتوتراً ومشغول البال بمشكلة ظهرت في العمل قبل أن يغادر مكتبه بوقت قصير. كان يوم زوجته، ماري، مشحوناً بإدارة المهام، والتعامل مع الفنيين الذين يعملون بمنزلهما، وتلبية طلبات الأولاد. يلتقيان لقاءً روتينياً وكل منهما لا يزال مشغولاً بما مر به في يومه.

تقول ماري: "مرحباً".

يرد جون: "مرحباً. هل انتهى الفني من عمله؟".

وتجيب ماري: "ليس بعد. سينتهي غداً على الأرجح".

يقول جون: "حسناً. أين الأولاد؟".

فتجيب ماري: "في الخارج. لقد اتصلت بهم ليعودوا".

وبعد تناول تلك الأمور العاجلة البسيطة يبدأ الحوار في الانحسار. يجلس جون ليشاهد نشرة الأخبار، بينما تهم ماري بإعداد العشاء.

حتى لو غيرت السيناريو السابق لأي سيناريو آخر –بين زوجين يعمل كلاهما، أو يملكان مشروعاً يعملان فيه ويعودان إلى المنزل معاً ويقضيان اليوم بأكمله معاً– فإن مضمون الحوار لن يتغير في الغالب. الأمور الحياتية التقليدية تقتل الاهتمام الشخصي. إن العديد من العلاقات الشخصية –سواء كانت بين الرجال والنساء، الآباء والأبناء، الأصدقاء، المدير والموظفين، شركاء الأعمال– تفتقر إلى مكون منفرد شديد الأهمية والقوة: *صيانة العلاقة*.

وإليك سيناريو مختلفاً بين جون وماري. يدلف جون إلى المنزل ويضع حقيبته ومتعلقاته على منضدة ويحيي زوجته تحيةً بها الكثير من الود والحنان.

"مرحباً يا عزيزتي. كيف تسير الأمور معك؟".

فتترك ماري ما في يدها وتخرج من المطبخ لتقابله في منتصف الطريق.

"مرحباً يا عزيزي. كم اشتقت إليك".

وهكذا ينخرطان في حوار حميمي لبضع دقائق. كلاهما يعي أهمية أن يبتعدا بالحوار عن أنشطة أو مشاكل أو هموم يوم العمل. كما أنهما لا يستئنفان أي حوار سابق ربما لم يكملاه. إنهما لا يتحدثان الآن سوى عن بعضهما البعض أو عن علاقتهما.

"لنجلس معاً وحدنا لبضع دقائق قبل أن يعود الأولاد".

خلال ذلك الحوار في أربع دقائق، قاما بإعادة بدء علاقتهم بشكل مجازي. لقد لخصا أساس علاقتهما العاطفية، والاحترام المتبادل، والتجربة المشتركة بينهما. وقد خلقا حالة ذهنية إيجابية يمكن أن تستمر في أي نقاش مستقبلي حول المشكلات التي يمكن أن يصادفاها في الحياة. ولو أنهما حولا نظرية الأربع دقائق تلك إلى عادة –أي قاعدة لا يمكن كسرها– فإنها ستوفر نوعاً من الميل العاطفي الدائم تجاه بعضهما البعض، وهو ما يفيد في تخفيف الضغط الذي تفرضه مشكلات الحياة.

ربما بدت نظرية الدقائق الأربع تلك شديدة التبسيط، وغير ضرورية بالنسبة لمن لا يعانون المشاكل في علاقاتهم. وقد يقول أحد الأزواج: "أوه، لقد مضى على علاقتنا الزوجية فترة طويلة حتى إن مثل هذا الأمر لم يعد يناسبنا. ونحن أصلاً لا نعاني من مشكلة". وقد يقول آخر: "هذا لن يجدي في علاقتي مع أمي"، أو قد تعلق زوجة فتقول: "إن زوجي يعلم أنني أحبه. وليس علينا القيام بهذا في كل مرة أراه فيها". إلا أنه قد يأتي يوم على كل واحد من هؤلاء يدرك فيه أن العلاقة الزوجية قد أصابها نوع من الفتور، وأن الطرف الآخر لم يعد على نفس اهتمامه أو التزامه، أو أن ذلك "السحر" الكامن في العلاقة قد بطل. وهنا قد يتطور الأمر إلى فترة طويلة من الركود العاطفي، وربما الانفصال والطلاق.

أي شخص مر بتجربة الطلاق يعلم أن الطلاق الفعلي نتيجة حتمية لفترة سابقة من الطلاق العاطفي. وحينما تسأله: "عند أي نقطة ترى أن تلك العلاقة كانت قد بدأت في الذبول؟"، فقد لا تكون لديه إجابة محددة: "أوه... لا أستطيع تحديد ذلك؛ لقد انهارت بالتدريج. ولا يمكن أن أحدد عاملاً بعينه باعتباره المسئول عن هذا الطلاق. أظن أننا ابتعدنا عن بعضنا بالتدريج فحسب".

أجد في بيت الشعر التالي، من قصيدة "الربيع والخريف" التي كتبتها إدنا سانت فينسينت ميلاي، موجزاً للقصة بأكملها:

"ليس للحب نفسه دور في آلامي؛
وإنما غياب الحب تدريجياً هو سبب تلك الآلام".

بناء مهارات التعاطف

تشتمل الأشياء التي يمكنك القيام بها من أجل زيادة مهارات التعاطف على ما يلي:

- راقب شخصاً يبدو لك عاجزاً عن التواصل مع الآخرين بسهولة؛ حدد السلوكيات التي لاحظتها عليه والتي يبدو أنها عوامل هذا العجز. وحدد السلوكيات التي يمكنه ممارستها حتى يصبح قادراً على التواصل بمهارة أكبر.
- راقب شخصاً يجيد التواصل مع الآخرين؛ حدد السلوكيات التي تمثل عوامل تجذب الآخرين إليه وتشجعهم على التواصل معه على المستوى الشخصي.
- تخيل أنك التقيت بواحد من أصحاب الوجه الحجري في مناسبة اجتماعية. دون خمسة أمور يمكنك أن تقولها أو تفعلها حتى تزيل عنه هذا الجمود في المشاعر، أي أن تشجع هذا الشخص على أن يتحدث معك بحرية وأن يكسب تواصله معك المزيد من الانفتاح (دون أن تلجأ إلى صيغة أمرية في هذا كأن تقول له "ابتسم").
- في أقرب فرصة تشترك فيها أو تشهد جدالاً أو نزاعاً بين اثنين أو أكثر، قم بتحديد السلوكيات الضارة والهدامة للتعاطف فيما ارتكبه أي من المشاركين قولاً أو فعلاً مما قد يكون قد أسهم في تعميق الفجوة بين الأطراف، أو زيادة صعوبة حل الموقف.
- إذا كان لديك صديق عزيز أو شريك حياة، فاعرض عليه صفقة تقتضي تطبيق قاعدة الأربع دقائق في كل مرة تلتقي به فيها على مدار أسبوع. وعليكما بقضاء تلك الدقائق الأربع في كل مرة في الحديث عن بعضكما البعض، وألا تعودا إلى ممارسة الأعمال اليومية حتى تتأكدا من أن العلاقة بينكما قد عادت إلى المستوى الشخصي الحميمي.



تقييم وتنمية الذكاء الاجتماعي

"أستطيع أنا العمياء أن أقدم نصيحة للمبصرين؛
نصيحة صغيرة لأولئك الذين يرغبون في
تحقيق أقصى استفادة من نعمة البصر:
استخدموا أعينكم كما لو أنكم ستفقدون البصر
غداً. والأمر نفسه ينطبق على الحواس الأخرى.
استمعوا إلى أصوات الموسيقى، وغناء الطيور، وعزف
الأوركسترا وكأنه آخر ما ستسمعون.
المسوا كل شيء وكأنكم لن تلمسوه مرة أخرى أبداً.
شموا عبير الزهور، وتذوقوا اللقمة
مبتهجين وكأنكم ستفقدون حاستي
الشم والتذوق إلى الأبد".

– هيلين كيلر

مع تواصل الأبحاث الأكاديمية الرامية لإيجاد مقاييس فنية دقيقة للذكاء المتعدد، وللتشخيص العلمي لأنواع الذكاء مثل الذكاء الاجتماعي، فإن المختصين منا بمجال التنمية المهنية ومناهج الشركات بحاجة إلى نماذج وأدوات عملية يستطيعون استخدامها بشكل يومي. ولابد أن نعتمد في هذا على الفطرة السليمة، آملين أن تؤدي محاولاتنا الذاتية لتعريف وقياس هذه القدرات المهمة إلى فائدة ما في ظل الظروف الحالية.

يقدم هذا الفصل بعض إجراءات التقييم المبسطة والتي يمكنك استخدامها في رسم صورة أوضح لمهارات وسلوكيات الذكاء الاجتماعي لديك. وهو يحثك على أن تقارن بين نظرتك لذاتك ونظرات الآخرين لك، وأن تتأمل وتخطط مساحات الذكاء الاجتماعي لديك والتي تود تحسينها. وأدوات التقييم الذاتي هذه، والتي أخذناها بتصريح خاص من نموذج الذكاء الاجتماعي Social Intelligence Profile، وهو استبيان تقييم ذاتي منشور، قادرة على وضعك على بداية الطريق السليم. ولكن أرجو ألا تنسى أن التقييم الدقيق والمفصل يتطلب عملية أكثر شمولاً، تتعدى نطاق الغرض من هذه المناقشة.

تقييم مهارات التواصل

الخطوة ١

ابدأ بعملية فرز ذهنية لعدد كبير ممن تعرفهم، أو عرفتهم من قبل، أو تواصلت معهم بدرجة معقولة. باستخدام ورقة العمل في الجدول ٧-١، دون في العمود الأيمن أسماء خمسة أشخاص ترى أن سلوكياتهم عموماً شديدة الضرر. فكر بعناية في طبيعة تصرفاتهم تجاهك وتجاه الآخرين. اكتب إلى جوار كل اسم بعض السلوكيات الرئيسية الخاصة بأبعاد الذكاء الاجتماعي والتي لاحظتها وتجدها مزعجة. كلما فكرت في هذه السلوكيات بمزيد من الدقة، كانت معلوماتك أكثر فائدة وقيمة.

هل اعتاد الأشخاص الذين حددتهم أن يتعاملوا مع الآخرين بوقاحة؟ هل يوجهون الإهانة لهم؟ ماذا عن السخرية والسباب؟ هل هم نمامون مغتالون للشخصية؟ هل هم كثيرو الشكوى واللوم والنقد؟ هل يكذبون أو يتلاعبون بالآخرين، أو يحنثون بالوعود؟ هل يحتكرون المحادثات؟ هل يواجهون الآخرين بآراء متعصبة ووجهات نظر جازمة غير متسامحة؟ هل يفرضون أنفسهم أو يسيئون لعلاقاتهم بالآخرين؟

جدول ٧ـ١. فحص أصحاب السلوكيات الضارة الذين تعرفهم

أصحاب السلوكيات الضارة الذين عرفتهم:

اسم صاحب السلوك الضار	انتهاكات أبعاد الذكاء الاجتماعي
١	
٢	
٣	
٤	
٥	

يمكنك عن طريق التفكير في العديد من الأشخاص الذين عرفتهم وتعرفهم أن تحدد بسهولة على الأرجح نطاقاً كبيراً من السلوكيات الضارة.

الخطوة ٢

دون في الجدول ٧-٢ أسماء خمسة أشخاص من أصحاب السلوكيات المعززة، الذين تعتبرهم ماهرين في التعامل مع الناس وفي التواصل مع الآخرين وتشجيعهم على التعاون معهم. دون ما تراه من سلوكيات أبعاد الذكاء الاجتماعي لدى هؤلاء الأشخاص الجذابين بقدر ما تستطيع تذكره.

هل اعتاد الأشخاص الذين حددتهم أن يبثوا الثقة في الآخرين، وأن يجاملوهم، وينصتوا إليهم، ويهنئوهم على نجاحهم؟ أن يشركوهم في حواراتهم؟ أن يحترموا آراءهم، وقيمهم، ووجهات نظرهم؟ أن يقروا بحقوقهم في أن يتخذوا ما يرونه من قرارات في الحياة؟ أن يقدموا لهم النصيحة عندما يطلب منهم ذلك؟

أمعن النظر الآن في كل عامل من عوامل مهارات الذكاء الاجتماعي الخمسة – الوعي الموقفي، والحضور، والأصالة، والوضوح، والتعاطف– بينما تراجع سلوكيات كل شخص في كلتا القائمتين: قائمة السلوكيات الضارة وقائمة السلوكيات المعززة.

هل يظهر الأشخاص أصحاب السلوكيات الضارة هذه السلوكيات في واحدة أم أكثر من فئات أبعاد الذكاء الاجتماعي؟ هل يتميز أشخاص بعينهم من أصحاب السلوكيات المعززة في أبعاد بعينها؟

إذا تميز فرد معين –أو لم يتميز– في أحد الأبعاد على وجه الخصوص، فعليك أن تدون اسم هذا البعد إلى جوار اسمه. الهدف من هذا هو تحديد سلوكيات أو أنماط سلوكية معينة يجسدها لك هؤلاء الأشخاص في كل بعد.

الخطوة ٣

الآن ادمج في ذهنك كل أصحاب السلوكيات الضارة الذين حددتهم في شخص خيالي واحد. قم بتسمية هذا الشخص الافتراضي بأي اسم. إذا كان لأحد الأشخاص الواردين في القائمة تميز خاص في هذه السلوكيات الضارة، يمكنك أن تستخدم اسمه لتحدد به هوية هذا الشخص الخيالي. دون هذا الاسم في خانة "نموذج السلوكيات الضارة" في الجدول ٧-٣.

جدول ٧ـ٢. فحص أصحاب السلوكيات المعززة الذين تعرفهم

أصحاب السلوكيات المعززة الذين عرفتهم:	
اسم صاحب السلوك المعزز	مهارات أبعاد الذكاء الاجتماعي
١	
٢	
٣	
٤	
٥	

قم بالشيء نفسه مع أصحاب السلوكيات المعززة الذين حددتهم. اختر أفضل هذه السلوكيات لديهم واصنع منها نموذجاً فائقاً لواحد من أصحاب السلوكيات المعززة. امنح هذا الشخص النموذجي اسماً افتراضياً أيضاً، أو استخدم اسم أحد أكثر هؤلاء الأشخاص الخمسة تميزاً إذا كنت ترى أن سلوكياته تجمع بين معظم السلوكيات المعززة. دون هذا الاسم في الجدول ٧-٣ في خانة "نموذج السلوكيات المعززة".

الخطوة ٤

نأتي الآن إلى الجزء الأصعب. ففي هذه الخطوة، ستقوم بمقارنة أنماطك السلوكية الخاصة -كما تتصورها أنت- مع الأنماط السلوكية التي لاحظتها في كل من نموذج السلوكيات الضارة ونموذج السلوكيات المعززة. وستعتمد قيمة هذه العملية بالكلية على صدقك واستعدادك للدخول في عملية تقييم محايدة للذات. يمكنك أن تخدع نفسك؛ ولكن إذا فعلت هذا، فإنك تتحمل مسئولية التعايش مع عواقب هذا الخداع للذات.

قم برسم دائرة أمام كل عنصر رئيسي من عناصر الذكاء الاجتماعي حول أحد الأرقام من واحد إلى عشرة والذي ترى أنه يعبر عن نمطك السلوكي الإجمالي -أي أسلوب تواصلك مع الآخرين- بأفضل صورة حيث يمثل. يمثل الرقم (١) أدنى درجة لهذا السلوك، ويعني هذا أنك ترى نفسك تماماً مثل صاحب نموذج

جدول ٧-٣. نموذج قياس السلوكيات الضارة والمعززة

نموذج السلوك الضار: ____________________ نموذج السلوك المعزز: ____________________

الوعي الموقفي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الحضور	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الأصالة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الوضوح	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
التعاطف	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

السلوكيات الضارة. ويمثل الرقم (١٠) أعلى درجات السلوك؛ وهو ما يعني أنك ترى نفسك تماماً مثل صاحب نموذج السلوكيات المعززة.

الخطوة ٥

بمجرد أن تحدد درجاتك في الجدول السابق، سيكون عليك بعد ذلك أن تضعها في صورة نقاط على المحاور الخمسة المقابلة في الصورة الرادارية التي تظهر في الشكل ٧-١.

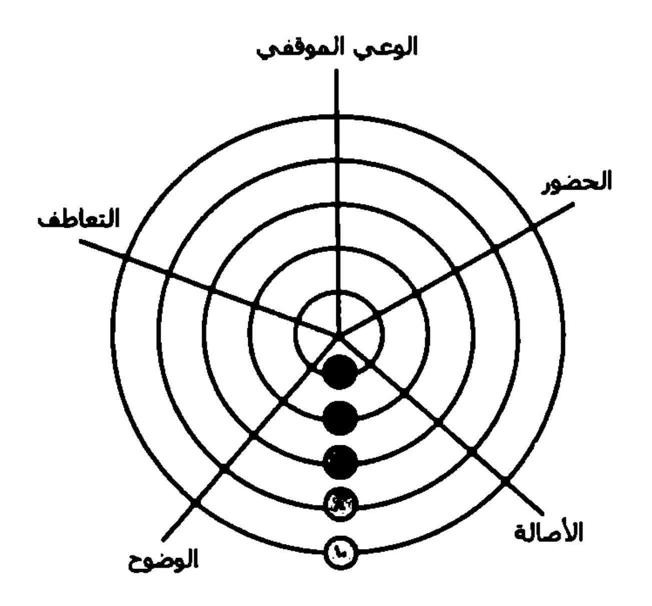
لكي تفهم الجدول الخاص بك وتبدأ في الانتقال من التركيز على تقييم الذات إلى التركيز على تنمية وتحسين ذاتك، قم بدراسة هذه الأسئلة الإضافية: أي من تلك الأبعاد الخمسة الرئيسية يبدو مميزاً كنقطة قوة كبيرة لديك، إذا كان أحدها كذلك؟ هل يقدم أحد الأبعاد أو أكثر احتياجاً أو فرصة لتنمية ذاتك؟ ما القدر الذي تحتاجه حتى تنتقل بسلوكك في كل من الأبعاد الخمسة إلى أقرب درجة ممكنة من المثالية؟

هل أنت عازم حقاً على إحداث أي تغيير؟ هل تجد حاجةً أو فرصةً لإحداث مثل هذا التغيير؟ هل تؤمن بأن تطوير وتحسين أنماطك المعتادة نحو أقصى درجات الفائدة والتعزيز سيعود على حياتك أو علاقاتك أو حياتك المهنية بفوائد إيجابية طيبة؟

ماذا لو كانت درجتك وسطاً في كل الأبعاد الخمسة؟ وسطاً بين الضار والمعزز؟ كيف يمكن أن تفسر مثل هذه النتيجة؟ هل يعني هذا عدم وجود سبب للقلق، أم أن عليك أن تلزم نفسك بمعيار أعلى؟ هل تتفق مراجعة الذات هذه مع إحساسك بالإنجاز؟

ضع في اعتبارك أن تغيير السلوكيات المألوفة المعتادة أمر يتطلب وقتاً، وانتباهاً، واهتماماً، لذا، قبل أن تشرع في إحداث تغيير اجتماعي شامل كهذا، ربما كنت بحاجة إلى اختيار بضعة نطاقات رئيسية تبدأ بها. ستكون الفرصة متاحة أمامك لتحديد أولويات التغيير والتحسين فيما بعد. ولكن ربما كنت بحاجة الآن إلى تدوين أفكارك المبدئية إلى جوار خريطة الرادار.

شكل ٧ـ١. رادار أبعاد الذكاء الاجتماعي



الوعي الذاتي: رؤية نفسك كما يراك الآخرون

بعد أن قيمت مهاراتك الاجتماعية وفقاً لسلوكيات معينة وآثار تلك السلوكيات، قد تود أن تنتقل خطوة للأمام فتحاول أن تختبر مدى دقة هذا الإدراك الذاتي. ربما كان لديك أصدقاء، أو معارف، أو زملاء عمل، أو رفاق في الحياة يمكنهم أن يمدوك بالصورة التي يرونك عليها. وإذا كان الأمر كذلك، فإنك يمكن أن تحصل على مقترحات وتبصرات ذات قيمة كبيرة. ولكن لا تندهش لو وجدت أن معظم هؤلاء يترددون في مدك بهذه الآراء، وأنك تجد نفسك متردداً بدورك في أن تطلب منهم هذا. إن للآراء الشخصية قيمتها؛ إذا كنت تستطيع الحصول عليها، وإذا كنت تستطيع تقبلها.

إن لم تجد من يمدك بالقدر الكافي من هذه الآراء المفيدة، أو لم تجد في نفسك بعد شجاعة أن تطلبها، فبمقدورك أن تقوم بخطوة وسط تتمثل في أن تتأمل في الكيفية التي يمكن أن تكون عليها نظرة الآخرين لك. ومن بين الأساليب البسيطة

لتحقيق هذا الغرض أن تستخدم أوصافاً بسيطة. هل تعتقد أن من يعرفونك جيداً يمكن أن يصفوك بأنك "لبق وبليغ"؟ "متعاون"؟ "مراع لمشاعر الآخرين"؟ أم يصفوك بأنك "وقح"؟ أو "متبلد المشاعر"؟ أو "متسلط"؟ أو "ثرثار"؟ أم هم يرونك "عطوفاً"؟ أو "صاحب أخلاق رفيعة"؟

يمنحك تمرين مزاوجة الصفات الفرصة لتخمين الكيفية التي يراك بها الآخرون. وسواء استطعت أن تطلب منهم الإدلاء بآرائهم وقمت بمقارنتها مع ما خمنته وتأملت فيه أم لم تستطع، فإن هذه الخطوة مهمة ومفيدة في الطريق إلى إتمام هذا الفحص الشخصي. وكما هي الحال مع كل التقييمات الذاتية، فإن قيمة تلك النتائج تعتمد على ما تتحلى به من صدق مع الذات. فمن السهل أن تخدع نفسك بهذه الأنواع من التقييمات.

بالنسبة لكل زوج من الصفات المتناقضة التي ستجدها في الجدول ٧-٤، قم برسم دائرة حول درجة من الدرجات الواقعة بينهما، بحيث تبين المدى الذي ترى أن الآخرين يرون أنك قد وصلت إليه. وعندما تنتهي من هذا، أمعن النظر في الجدول ككل وانظر ما إذا كنت تخرج منه بنمط عام أم لا. قد يفيدك أن ترسم خطاً بيانياً يربط بين كل الدرجات، وبالتالي تصنع منحنى يجسد لك صورة هذا النمط العام.

ولكي تفهم نتائجك، تأمل هذه الأسئلة: هل تخرج من كل إجاباتك هذه بمغزى معين؟ هل ضعفت أمام إغراء الرغبة في أن تبدو جيداً أمام نفسك؟ هل تجتمع بعض الصفات لديك لتشكل نمطاً؟ هل تبدو الصفات الأعلى درجة إشارةً إلى بعد معين من أبعاد القوة؟ هل تميل إلى بعض الصفات بوصفها جوانب للتواصل تود تنميتها، حتى وإن لم تكن درجاتها متدنية؟

قد يفيدك، كنوع من التدريب على تطوير الذات، أن تختار واحداً أو اثنين من أبعاد هذه الصفات لتعطيه اهتماماً خاصاً. افترض مثلاً أنك رأيت نفسك أقرب إلى الإسهاب منك إلى الإيجاز (وهي صفات متصلة ببعد الوضوح في نموذج الذكاء الاجتماعي). عندها قد ترغب في التدريب على الإيجاز خلال الأيام أو الأسابيع القليلة القادمة، لترى ما إذا كان هذا يقدم فائدة محددة فيما يتعلق بتحسين تواصلك مع أنماط البشر والمواقف التي تواجهها في المعتاد.

جدول ٤.٧ تدريب مزاوجة الصفات

ضارة/معززة						
مجادل	١	٢	٣	٤	٥	دبلوماسي
ممل	١	٢	٣	٤	٥	مشوق
متسلط	١	٢	٣	٤	٥	متعاون
بارد	١	٢	٣	٤	٥	دافئ
ناقد	١	٢	٣	٤	٥	مشجع
غير لبق	١	٢	٣	٤	٥	لبق
غير مراعٍ للآخرين	١	٢	٣	٤	٥	مراعٍ للآخرين
مسهب	١	٢	٣	٤	٥	موجز
ماكر	١	٢	٣	٤	٥	صادق
متقلب المزاج	١	٢	٣	٤	٥	معتدل المزاج
متعصب الرأي	١	٢	٣	٤	٥	منفتح العقل
وقح	١	٢	٣	٤	٥	مهذب
متكبر	١	٢	٣	٤	٥	متواضع
نافد الصبر	١	٢	٣	٤	٥	متسامح
خجول	١	٢	٣	٤	٥	منطلق

تقييم أسلوب تواصلك مع الآخرين: القادة، المحفزون، الدبلوماسيون، الانطوائيون

بمجرد أن تنتهي من تقييم مهاراتك وفقاً لأبعاد الذكاء الاجتماعي الخمسة وتتأمل نظرة الآخرين لك في هذا الصدد، تأتي الخطوة التالية والتي تتمثل في أن تمعن النظر في تلك المهارات فيما يتعلق بارتباطها بنمطك المفضل في التأثير في الآخرين وإنجاز الأعمال. وفي هذا الشأن، يمكنك التفكير في أسلوب تواصلك مع الآخرين.

لقد طرحت العديد من نماذج التقييم على مدار العقود الماضية، ومعظمها يشخص أسلوب التواصل بنفس الصورة تقريباً. وسوف نستخدم واحداً من أكثر هذه النماذج شيوعاً. وأفضل تعامل مع هذه الأنواع من التقييم أن تنظر لها لا على أنها تقييمات "للشخصية"، ولكن على أنها وسائل مبسطة لتشخيص التفضيلات الشخصية. وبالنسبة لغرضنا هنا، فسوف نقوم بتشخيص أساليب التواصل من خلال إطار أساسي نسبياً يشتمل على بعدين متميزين من أبعاد التواصل مع الناس:

الطاقة الاجتماعية، والتركيز على النتائج.

هل أنت منجذب إلى الناس؟

يشير مصطلح *الطاقة الاجتماعية* إلى الدافع أو الميل إلى المشاركة، أو التواصل، أو التأثير في الناس. فعادةً ما يجد الشخص ذو الطاقة الاجتماعية العالية سهولةً ورغبةً في الاندماج مع الناس، وفي التواصل معهم، وفي قضاء الوقت بينهم، وفي إنجاز الأعمال معهم أو من خلالهم. وهؤلاء ينجذبون إلى المواقف التي تحوي العديد من البشر، والمواقف الاجتماعية التي يوجد بها أشخاص غرباء، والمهن التي تقوم على التواصل مع الناس. أما من يعاني من تدني الطاقة الاجتماعية –ورغم أنه قادر على التواصل بنجاح مع الآخرين– فهو غير ميال للتواصل مع الناس. بل يميل هؤلاء إلى الانفراد، وقصر التواصل عند حد معين، ويكونون متواجدين في العادة مع من يعرفونهم ويرتاحون إليهم من الناس. وتشير بعض النظريات ونماذج تحديد أسلوب التواصل إلى هذا باسم "الانطوائية" introversion وهو عكس "الانفتاح" extraversion، إلا أننا سنستخدم هنا المفهوم الأوسع نطاقاً إلى حد ما وهو مفهوم الطاقة الاجتماعية.

كيف تنجز الأعمال؟

يشير مصطلح *التركيز على النتائج* إلى ما إذا كنت ترى نفسك أحد من يركزون على النتائج أم أنك تركز على الناس أكثر، وذلك عندما تحاول تحقيق هدف أو إنجاز مهمة. فقد يميل من يركزون على الإنجاز إلى الاعتماد على أنفسهم بقدر أكبر من اعتمادهم على الغير؛ أي أن ينجزوا مهامهم بأنفسهم. وأحياناً يرون في "العامل الإنساني" نوعاً من أنواع تشتيت الانتباه: "لماذا علي أن أقلق على مشاعر الآخرين؟ بينما يهمني في المقام الأول أن أنجز عملي". أما من يركزون على الناس فيهتمون بأولوية التواصل مع الآخرين، ودفعهم إلى الالتزام بقضية مشتركة، وإلى التعاون، فيبقونهم دوماً في حالة مشاركة وتحفز.

جميعنا يمزج بين هذين التوجهين، لذا فليس هناك أي شخص يستخدم نمطاً واحداً فقط منهما. إلا أن العديد من الناس ينجذبون في فترة مبكرة من حياتهم إلى نمط من النمطين، والعديد منهم يفضل الطرف الأقصى لأحد الأسلوبين أو الآخر.

ومن دون أن نحاول تقديم هذه الفوارق في صورة نظرية تختص بتقييم "الشخصية"، يمكن أن نحصل على بعض الأفكار المهمة حول أنماط التواصل البشرية، ونفهم بصورة أفضل طبيعة الخيارات التي يتبناها الآخرون.

ما صورة التواصل التي تفضلها؟

من خلال وضع كل من "الطاقة الاجتماعية" على أحد محورين، و"التركيز على النتائج" على المحور الآخر، يكون لدينا أربع مجموعات، أو "أساليب تواصل"، ممثلة في أربع نوافذ في المخطط الذي يظهر في الشكل ٧-٢.

ويمكننا تسمية الأنماط الأربعة بمسميات مجازية: القائد، المحفز، الدبلوماسي، المنعزل.

يجمع نمط *القائد* بين الطاقة الاجتماعية المرتفعة والتركيز القوي على إنجاز المهام. والشخص صاحب هذا التفضيل يميل إلى أن يتسلم دفة القيادة في العديد من المواقف ويؤكد على رأيه تجاه كيفية إنجاز الأمور. وفي حين أنه من الممكن أن يتميز القادة بمهارات اجتماعية عالية، فإنهم عادةً ما يعملون من خلال توجيه انتباه الآخرين إلى المهمة التي هم بصددها، ولا يركزون بشدة على العلاقات الشخصية أو روح الفريق. ونمط القائد يميل عادةً إلى استخدام الأسلوب التوجيهي في القيادة

شكل ٧-٢. أساليب التواصل

حينما يكون في موضع سلطة. ففي مجال المبيعات مثلاً، يميلون إلى تولي زمام القيادة في عمليات البيع. وفي أفلام الحركة والمغامرات والحلقات التليفزيونية. يظهر البطل في نمط القائد.

ونمط *المحفز* يعكس طاقة اجتماعية عالية، ولكن أصحابه يميلون إلى التأثير في الناس من خلال العلاقات الشخصية معهم. والمحفز يهدف في العادة إلى لم شمل الناس، وقد يحاول أن يحفز جماعة ما على العمل نحو تحقيق هدف مشترك. كما أن المحفز يفضل إعطاء الأولوية للعلاقات الشخصية مع أولئك الذين يتعاون معهم ويعمل على التأكيد على قيم التعاون، والمشاركة، وروح الفريق. والمديرون منهم يميلون إلى تبني منهج يعتمد على روح الفريق لإتمام العمل. وفي مجال المبيعات يكون هدف المحفز هو أن يقنع الآخرين بنفسه شخصياً لكي يقنعهم بالتالي بالمنتج أو الخدمة التي يقدمها.

ويعكس نمط *الدبلوماسي* درجة أقل من الطاقة الاجتماعية. إلا أنه يفضل التركيز على الناس من أجل إنجاز الأمور. ولكونه أقل اتصافاً بالتوجيه، فإن الدبلوماسي يولي قيمة كبرى للتعاون، وغالباً ما يسعى لمساعدة الآخرين على الاتفاق حول شيء واحد. وقد يلعب دور الوسيط في المواقف التي تشتمل على نزاعات أو خلافات. أما المديرون منهم فيفضلون التركيز على علاقات العمل الوثيقة مع الآخرين، مع أنهم قد لا يلجئون إلى عقد الاجتماعات أو إلى اتباع منظومة الفريق بنفس القدر الذي يتبناه أصحاب الطاقة الاجتماعية العالية. أما في مجال المبيعات. فيتبع الدبلوماسي أسلوب علاقات المدى الطويل مع العملاء ما أمكن هذا. ويستغل قوة هذه العلاقات في تحقيق المبيعات.

يجمع نمط *المنعزل* بين تدني الطاقة الاجتماعية وتدني التوجه نحو إنجاز المهمة. وفي حين قد يتحلى الشخص الانطوائي المنعزل بمهارات اجتماعية متطورة ويكون بوسعه التعامل مع الآخرين بفعالية، فإنه يميل بقوة إلى الاعتماد على نفسه. ويظهر المنعزل شعوراً بالإرهاق من التواصل بقدر يفوق الآخرين، ويفضل أن يختلي بنفسه بعد كل نشاط اجتماعي مكثف. والمديرون منهم يميلون إلى التركيز على العمل نفسه، ويرون أن التركيز على الناس بمثابة تشتيت للانتباه. ويفضلون العمل مع الأفراد وفق علاقات ثنائية منفصلة، حتى يتم حل المشكلات كلما ظهرت. أما

في مجال المبيعات، فهم أقرب إلى التركيز على الاعتبارات العملية خلال مواقف البيع، ومن ذلك التركيز على مزايا المنتج، وما يقدمه من قيمة مضافة، والمميزات التنافسية للمنتج.

بلا أحكام، من فضلك

أرجو أن تلاحظ أن أسلوبك في التواصل –كما نعرفه هنا– لا صلة له بمعايير الخير والشر، أو الصواب والخطأ. وفي حين تمثل مهارة التواصل –صيغة الأبعاد الخمسة– تقييم فعاليتك النسبية في التعامل مع الآخرين، فإن أسلوب التواصل يمثل ما تفضله من الناحية الفردية. فيمكن لصاحب الأسلوب الانطوائي أن يتعامل مع المواقف المختلفة بشكل فعال أو بشكل غير فعال، وهذا يعتمد على توافق مهاراته مع الأسلوب الأساسي. ويسهم تقييم الأسلوب في زيادة قوة التبصر الذاتي؛ أما تقييم المهارة فدعوة إلى تنمية الذات.

معظمنا لديه معرفة ما بميولنا الأساسية في التواصل، ولكن مراجعة سلوكياتنا بحرص يمكن أن توضح جوانب من تفضيلاتنا لم نقدرها بشكل كامل من قبل. ويمكن للسيناريوهات الاجتماعية الواقعية والمعتادة أن تقدم تبصرات مفيدة من أجل إدراك أفضل للذات.

إذا أردت أن تمعن النظر أكثر في تفضيلاتك فيما يتعلق بالتواصل، يمكنك أن تجيب عن مجموعة الأسئلة الواردة في الجدول ٧–٥، والتي تعرض لمجموعة من السيناريوهات وبعض الخيارات السلوكية المعتادة. اختر سلوكاً واحداً تراه أقرب إلى ميولك الأساسية. ملحوظة: عليك أن تنحي جانباً في هذا التحليل مختلف الاعتبارات الخاصة بالسلوك الذي تشعر أنه يجب عليك القيام به. عليك ببساطة أن تختار الخيار الذي تشعر أنه أقرب شيء إلى ما تفضل القيام به. تأكد من قراءة كافة الخيارات الأربعة قبل أن تتخذ قرار الإجابة.

بعد أن تحدد خيارك المفضل في السيناريوهات الستة، قم بإحصاء عدد الخيارات (أ)، وعدد الخيارات (ب)، و (ج)، و (د). لاحظ أن خيارات (أ) تعكس نمط القائد، وخيارات (ب) تعكس نمط المحفز، وخيارات (ج) تعكس نمط الدبلوماسي، وخيارات (د) تعكس نمط الانطوائي. دون عدد الخيارات في العمود الأيسر من الجدول ٧–٦.

جدول ٧ـ٥. السيناريوهات الاجتماعية

١. *حفل استقبال:* تحضر حفل استقبال في نهاية أحد المؤتمرات. تميل خلال هذا الحفل إلى:

(أ) إبقاء محادثاتك في إطار موجز للغاية ومحاولة تحديد الأشخاص الذين يبدون في نظرك عملاء محتملين أو فرصاً لإقامة علاقات عمل في المستقبل.

(ب) التحرك في نطاق واسع، والتعرف على أكبر عدد ممكن من الأشخاص، والبحث عمن يهمهم التحدث إليك.

(ج) التحرك في الحفل بحساب، والتحدث إلى بعض من تعرفهم أو ترتاح إليهم.

(د) تناول بعض المشروبات والأطعمة الخفيفة، والتجول في المكان، ومن ثم الرحيل؛ هذا ما لم تصادف شخصاً تعرفه أو شخصاً يبدو لك مثيراً للاهتمام.

٢. عند *الطبيب:* أنت على موعد مع الطبيب لمناقشة نتائج التحاليل وتحديد أسلوب علاج لحالتك المرضية الحرجة. تميل إلى:

(أ) أخذ زمام المبادرة في المحادثة، وتوضيح أنك تريد سماع شرح كامل للمشكلة والحلول الممكنة لها.

(ب) محاولة بدء المحادثة على مستوى شخصي، وأنت تعلم أنك ستتعامل مع هذا الطبيب كثيراً خلال رحلة العلاج.

(ج) معاملة الطبيب باحترام وتكلف زائد، والسماح له بإدارة دفة الحوار بدون أدنى تدخل منك.

(د) القراءة بتعمق عن حالتك المرضية مسبقاً، والإنصات إلى الطبيب باهتمام، وتدوين ملاحظاتك، وطرح أسئلة تساعدك على فهم الخيارات المتاحة أمامك.

٣. *الأعمال:* أنت تمثل شركتك في اجتماع تفاوض مع ممثلي شركة أخرى. تميل إلى:

(أ) السيطرة على مجريات الاجتماع، وطرح عرضك، والاستعداد للرد على اعتراضاتهم وعروضهم البديلة.

(ب) بذل جهد كبير من أجل جعل الاجتماع يبدأ على أساس إيجابي تعاوني.

(ج) دعوة أفراد الفريق الآخر إلى شرح أهدافهم ومصالحهم، حتى يتمكن الطرفان من التعاون في البحث عن حل جيد.

(د) انتظار سماع ما سيقولونه أولاً، وصياغة ردك بناءً على فهمك لما قالوه.

جدول ٧-٥. (تابع)

٤. *الموظف المشكلة:* بوصفك مشرفاً، فأنت مسئول عن التعامل مع "موظف مزعج"؛ شخص يتصف بسوء عاداته الوظيفية وعدم إسهامه بشكل بناء في العمل. تميل إلى:

(أ) استدعاء هذا الموظف إلى مكتبك ومناقشته في أسباب أدائه الضعيف غير الملائم.

(ب) استغلال الاجتماعات في تذكير الجميع -بما في ذلك هذا الموظف- بمعايير العمل متمنياً أن تصله الرسالة.

(ج) زيادة قربك من هذا الموظف، وتشجيعه على أن يزيد اهتمامه بجودة العمل.

(د) الإشارة إلى الأداء السيئ مرة وراء مرة، مع توجيه الموظف إلى كيفية تقديم أداء أفضل.

٥. *التعرف على أفراد الجنس الآخر:* لنفترض أنك أعزب. وخلال إحدى المناسبات العائلية تخبرك ابنة عمك أن صديقتها التي حضرت معها معجبة بك وتراك جذاباً. أنت أيضاً تجد هذه الفتاة جذابة وتود أن تتعرف عليها. خلال هذا، تميل إلى:

(أ) الاقتراب منها شخصياً، وتقديم نفسك لها، واستغلال الفرصة للتعرف عليها جيداً.

(ب) محاولة بدء الحوار مع بضعة أشخاص منهم تلك الفتاة، ثم تركيز انتباهك عليها؛ ثم تطوير الحوار إلى حوار شخصي.

(ج) مطالبة ابنة عمك بتقديمك إلى هذه الفتاة التي تشعر بالانجذاب الشديد إليها.

(د) عدم المبادرة بأي فعل، متمنياً أن تبادر هي بالتعرف عليك أو أن تأتي فرصة للحوار بطريقة ما.

٦. *صفقة شراء:* تفكر في شراء سيارة جديدة، ولكنها باهظة الثمن وفقاً لمعاييرك. ولديك موعد مع رجل مبيعات للتفاوض حول شراء هذه السيارة. تميل إلى:

(أ) السيطرة على مجريات الحوار؛ والتلميح لرجل المبيعات بأنك تفكر في التعامل مع تاجر آخر؛ والحصول على المواصفات الدقيقة للسيارة؛ والحصول كذلك على عرض أسعار مطبوع.

(ب) اصطحاب صديق معك ومطالبة رجل المبيعات بشرح إمكانيات موديل السيارة وسعرها لكما معاً؛ والعمل على أن يكون الحوار ثلاثياً، ودفع صديقك إلى مساعدتك في التوصل إلى أفضل سعر يمكن الحصول عليه.

جدول ٧ـ٥. (تابع)

(ج) السماح لرجل المبيعات بأن يدير دفة الحوار، ولكن مع العمل على الحصول على ردود على جميع ما لديك من أسئلة وكذلك على سعر محدد للسيارة.
(د) معرفة طراز وموديل وإمكانيات السيارة التي تريد شراءها بدقة؛ ثم إرسال رسالة إلى خمسة تجار في منطقتك للحصول على سعر وموعد تسليم نهائيين. اختيار أفضل عرض.

جدول ٧ـ٦. نتائج السيناريوهات الاجتماعية

أسلوب التواصل	النتيجة
نمط القائد (خيارات أ):	________
نمط المحفز (خيارات ب):	________
نمط الدبلوماسي (خيارات ج):	________
نمط الانطوائي (خيارات د):	________

هل تجد نفسك ميالاً بقوة إلى نمط معين من الخيارات في كل حالة: جميع خياراتك (أ) مثلاً، أو جميعها (ب)، أو (ج)، أو (د)؟ أم أن هناك خيارات متنوعة حسب الحالة؟ وهل يختلف ميلك تبعاً لكل سيناريو؟

إذا كنت ترغب في إجراء تقييم أكثر شمولاً وأن تقارن ميولك نحو أساليب التواصل الأربعة الرئيسية، يمكنك أن تركز اهتمامك على الشكل ٧-٣. فمن خلال التفكير في الخيارات التي قمت بها في السيناريوهات الاجتماعية السابقة، وفي مختلف المواقف التي تواجهها في الواقع، قم بتوزيع ١٠٠ نقطة على أساليب التواصل الأربعة الأساسية؛ القائد، والمحفز، والدبلوماسي، والانطوائي. حاول تجنب توزيع النقاط بالتساوي؛ ركز على تفضيلاتك لأقصى ما تستطيع بالقدر الذي يبدو معقولاً.

بمجرد تحديد نقاط التفضيل للأساليب الأربعة الرئيسية –وهي عملية ذاتية تماماً– دون الأرقام في المربعات المناسبة على الجدول الذي يظهر في الشكل ٧-٣. أمعن النظر في هذه الأسئلة: هل تتفق درجاتك مع المنطق السليم؟ هل يعكس هذا الشكل شخصيتك بشكل سليم؟ هل سيجد الآخرون ممن يعرفونك نوعاً من المنطق في هذه الدرجات؟

حاول خلال الأيام والأسابيع القادمة أن تبقى متيقظاً للسيناريوهات الاجتماعية الحقيقية التي تواجهها وأن تكون واعياً للسلوك الذي تفضله في كل موقف. فكر في مميزات وعيوب السلوكيات المختلفة. هل هناك معنى للتصرف بأسلوب قيادي تجاه مواقف بعينها؟ وهل ترى أن من المناسب أن يكون المرء محفزاً في مواقف بعينها؟ هل تمر عليك أوقات تشعر فيها بالحاجة إلى التصرف دون المبالغة في الدبلوماسية؟ هل تستدعي بعض المواقف التعاون، أو بناء فريق من الموظفين، أو التوفيق بينهم؟

ضع في اعتبارك أن هذا النموذج الخاص بالتواصل الاجتماعي يمثل منظورك الشخصي لتفضيلاتك الشخصية. إنه لا يصنف شخصيتك، كما لا يمكنه إرشادك إلى السلوك الأمثل تجاه مختلف المواقف. إلا أنه يستطيع أن يضيء لك درب خياراتك خلال التعامل مع المواقف المختلفة.

شكل ٧-٣. جدول الدرجات

مفارقة القوة والضعف

أحياناً عندما يزيد الشيء الطيب عن حده ينقلب إلى شيء سيئ. لاحظت موقفاً مر بي أثناء خدمتي كضابط في الجيش، أوصل فيه أحد المجندين الشباب مثاليته وتوكيده على ذاته إلى حد متطرف مدمر للذات.

كان المتخصص كارتر (وهذا ليس اسمه الحقيقي) يفخر بأنه لا يسير مع القطيع. كان شديد الفردية، ونادراً ما يفوت فرصة ليبين لنا أنه يفكر بنفسه ولا ينفذ الأوامر فحسب. ومن يعرف الحياة العسكرية لابد وأن يعجب بهذا في شخص عسكري، خاصةً لأن ذلك يفرض بعض التحديات الخاصة في بيئة شديدة النظام. إلا أن كارتر كان متطرفاً في إصراره على أن يواجه العالم وحده.

وعلى الرغم من أن أداءه كان طيباً وسلوكه مقبولاً كفرد في الوحدة التي كنت أشرف عليها، فإن كارتر كثيراً ما كان يجد نفسه في خلاف مع أحد ضباط الصف بالقاعدة العسكرية التي كانت تضم مقر القيادة الذي نعمل فيه. لم تكن لي سلطة عليه سوى خلال ساعات يوم العمل. أما خارج نطاق هذه الساعات فقد كانت عليه مسئوليات معينة يحتمها كونه أحد أفراد هذه القاعدة؛ على الرغم من أنه كان يقضي بقية اليوم خارجها في منزله ومع أسرته. ومع أنه لم يكن يعصي أي أمر أبداً، إلا أنه كان يجد متعةً في أن يوضح أي نوع يراه من الرياء، أو البيروقراطية، أو الظلم.

وجاء يوم كان فيه طرفاً في صدام مع مجموعة من كبار ضباط الصف الذين يشرفون على البنية الأساسية للقاعدة. وكمجموعة عرف أفرادها بعضهم وعملوا معاً لفترة طويلة، قرروا أن يلقنوه درساً في الطاعة. حانت فرصتهم حينما أثار الجدل بخصوص حملة لجمع التبرعات لأجل إحدى الجمعيات الخيرية الوطنية. كانت رغبة قائد القاعدة هي تحقيق نسبة مشاركة تبلغ ١٠٠٪ من المجندين داخل القاعدة.

وبعد حملة حماسية مكثفة قادها ضباط الصف على كل المستويات، نجحوا في الوصول بنسبة المشاركة إلى ٩٩,٩٪، ولم يتخلف عن المشاركة سوى كارتر وحده. كان قد أوضح للجميع أنه يؤمن برسالة تلك الجمعية الخيرية، وأنه قد منح تبرعات لجمعيات خيرية أخرى يميل إليها، وليست لديه نية المشاركة مع هذه الجمعية ولو بدولار واحد. جاءني أحد ضباط الصف بصفة غير رسمية وطلب مني محاولة إقناع كارتر بالتبرع وبالتالي يتحقق هدف

القاعدة ككل. ومع أن سلطاتي لا تشمل إجباره على الانصياع لهذا الأمر، إلا أنني وافقت على أن أنصحه وأن أركز على الجانب الطيب فيه. ولكنه رفض.

ولأنه كان بالفعل موضع حنق جميع ضباط الصف، فقد قرر أن يتمسك بعناده ويمضي حتى النهاية. وحينما أخبره أحد ضباط الصف بأنه ينوي التبرع بدولار باسم كارتر حتى يدرج اسمه في قائمة المتبرعين، هدده كارتر بأن يتقدم بشكوى رسمية ضده؛ ولم أستطع أن أتخيل الصيغة التي يمكن أن تكون عليها شكوى كهذه. وأخذ يتوعد الجميع ويشكو من هذه البيروقراطية الظالمة التي تفرض عليه التبرع على غير رغبته لمجرد أن يرضي قائد القاعدة بتحقيق نسبة ١٠٠٪ من التبرعات.

وبعد أسبوع، تلقى كارتر أمراً رسمياً بنقله إلى فيتنام. وهكذا انتقل من مهام مكتبية مريحة، إلى مهام قتالية مميتة.

فتقدم بشكوى بمساندة من عضو بلدته في الكونجرس، إلا أنها لم تجد آذاناً صاغية. ولكن اتصالات عضو الكونجرس نجحت في إتاحة فرصة لإلغاء القرار بحجة اضطراره إلى ملازمة والده المريض. ولأجل هذا وقع على استمارة تؤكد موافقته على أن يكون من غير المسموح لهم بالانضمام إلى جيش الولايات المتحدة مرة أخرى مهما كانت الأسباب. كان هذا المخرج يساوي –في نظر ضباط الصف– اتهاماً في الشرف، على الرغم من أنه قد ترك الخدمة العسكرية بصورة "شريفة".

يشير خبراء علم النفس في مجال تقييم المهارات إلى أن كارتر هذا كان تجسيداً لحالة يسمونها مفارقة القوة والضعف:

"يمكن لأي شكل من أشكال القوة أن ينقلب إلى شكل من أشكال الضعف عند استخدامه بصورة متطرفة أكثر مما ينبغي".

تنطبق هذه النظرية على العديد من السمات التي نعتبرها في المعتاد أصولاً ذات قيمة كبيرة: فيمكن أن ينقلب الإصرار إلى عناد؛ والتعاون إلى ضعف في الشخصية؛ والحذر عند اتخاذ القرار إلى عدم قدرة على اتخاذ القرار؛ والعفوية وقبول المخاطرة إلى تهور وطيش.

لكن لابد من أن نقر بأن بعضاً من أشهر الشخصيات التاريخية المحبوبة قد أظهر مثل هذا التطرف. وبعضهم واجه الموت، أو اقترب منه، لأجل تمسكه بما

يعتقده. ومن ناحية أخرى، فإننا لن نعرف أبداً عدد المغمورين من أصحاب الموهبة والذين كان يمكن أن يذيع صيتهم، لولا أنهم اختاروا خيارات متطرفة.

يبدو لي أن المهارة المهمة هي التي تشتمل على توظيف نقاط قوة المرء بنوع من الحس بالاستراتيجية والفهم لما ينطوي عليه هذا التوظيف من مخاطر. وتلعب مهارة الوعي الموقفي المهمة دورها، ويجب على المرء في النهاية أن يعترف بالعواقب المحتملة لأي خيار سلوكي يتخذه.

كيفية التواصل مع الناس

إليك جزءاً من نموذج Social Intelligence Profile ننشره بتصريح خاص.

١. درب نفسك على "فهم" المواقف الاجتماعية. ما الذي يجري حولك؟ ما المصالح، والاحتياجات، والمشاعر، والنوايا المحتملة لجميع أطراف هذا الموقف؟

٢. أظهر الاحترام والتشجيع والتقدير للناس، وعندها ستجد أن معظمهم سيرد لك هذا بالمثل. إنك لن تستفيد أي شيء من إهانة الناس أو إحباطهم.

٣. أنصت بيقظة واحترام وبنية التعلم.

٤. تمهل للحظة قبل أن ترد على ما يقوله أحدهم؛ فهذا يمنح عقلك فرصة اختيار الكلمات المناسبة.

٥. تذكر أن الجدال هو إحدى الوسائل الأقل فعالية في تعبير رأي المرء؛ ليس عليك دائماً أن تقاتل لكي تنتصر.

٦. حينما تختلف مع شخص آخر، عليك أولاً أن تقر بحقه في التفكير كيف يشاء؛ ثم اطرح رأيك مع احترام رأيه.

٧. جرب استخدام الأسئلة بدلاً من المواجهات لدعوة الآخرين إلى تعبير آرائهم.

٨. تجنب الخلاف مع أصحاب السلوك الضار.

٩. قلل الآراء المتعصبة وإطلاق الأحكام في حديثك.

١٠. ركز على **الإيجابيات في** الآخرين؛ وستكون الإيجابيات هي ما تحصل عليه بالمقابل **في الغالب**.

أولويات التحسين

إذا كنت ترغب في تحسين مهارات اجتماعية معينة، فإن البدء باختيار مجالات رئيسية محددة تستطيع أن تركز عليها في البداية طريقة جيدة لذلك. استخدم طريقة: "حافظ.. توقف... ابدأ" لمساعدتك.

استعرض السلوكيات الرئيسية التي شرحناها في هذا الفصل، بالإضافة إلى أزواج الصفات المتضادة ودرجاتك التي دونتها في جدول أسلوب التواصل. عد إلى الفصول من ٢ إلى ٦ وراجع قسم "بناء مهارات..." في نهاية كل فصل. تأمل الأفكار الموجودة في نصائح التواصل الجيد مع الناس وفي أهداف التحسين الأولية التي كنت قد دونتها سابقاً في الشكل ٧-١.

الآن اختر ثلاث مهارات تود بالتأكيد المحافظة عليها، وربما دعمها. ثم حدد ثلاثة أشياء تريد أن تتوقف عن القيام بها، وثلاثة أشياء تريد أن تبدأ فيها. دونها في النموذج المبين في الجدول ٧-٧ وضع هذا النموذج في مكان يمكنك رؤيته كل يوم.

يمكن للأمثلة، والمقترحات، وطرق تقييم وتطوير الذات التي وردت في كل ما سبق أن تعطيك الفرصة لبداية جيدة فيما يخص زيادة معدل الذكاء الاجتماعي لديك، إذا كنت ترغب في ذلك. لقد قدمتها في صورة غذاء فكري، من أجل تحفيزك على التأمل العميق بما يؤدي إلى زيادة الوعي والفهم ومن ثم تبني سلوكيات فعالة. ومع ذلك فإن تطورك كإنسان أكثر ذكاءً اجتماعياً ليس سوى أحد تطبيقات الأبعاد الخمسة للذكاء الاجتماعي. وفي الفصول التالية، سنحول دائرة الضوء لنسلطها على المشاكل اليومية المرتبطة بتدني مستوى الذكاء الاجتماعي في العمل والمنزل، وعلى سبل التعامل معها.

جدول ٧ـ٧. حافظ... توقف... ابدأ

أريد أن أحافظ على، أو أركز أكثر على، فعل:

.١

.٢

.٣

أريد التوقف عن، أو أن أقلل من، فعل:

.١

.٢

.٣

أريد البدء في فعل:

.١

.٢

.٣



الذكاء الاجتماعي في عالم الأعمال

بعض التأملات

"أول خبير كفاءة كان سيمون ليجري".

– إتش. إل. مينكين

ما الموضع المناسب لمفهوم الذكاء الاجتماعي في عالم الأعمال؟ كيف يمكن تطبيقه على العمل؟ كيف ينطبق على الأسلوب الذي يعمل به الموظفون مع بعضهم البعض؟ وهل ينطبق على الطريقة التي يحقق بها فريق العمل المهام المنوطة به؟ وعلى طرق خدمة الموظفين للعملاء؟ وعلى أساليب تعامل المدراء مع مرءوسيهم؟ وهل ينطبق على هذا المجتمع المصغر الموجود داخل كل شركة؟

لازالت إجابات بعض هذه الأسئلة قيد التنقيح، ومما لا شك فيه أن وقتاً طويلاً سيمر قبل أن نصل إلى قناعات ثابتة حول هذه المسائل. إلا أن هناك في الوقت الحالي مادة خصبة لأمثالنا ممن يعملون على الوصول إلى مناخ عمل يسوده الذكاء الاجتماعي. وسنبدأ من حقيقة أنه من الممكن أن نصل إلى فهم أفضل لدور الذكاء الاجتماعي داخل الشركات وذلك عن طريق دراسة تأثير غيابه على الشركات ومناهج العمل الغارقة في العجز الاجتماعي. وبعد ذلك ربما أمكننا أن نتخيل بصورة أفضل كيف تبدو الشركات ذات مستوى الذكاء الاجتماعي المرتفع.

العواقب الواقعية والقانونية لانعدام الكفاءة الاجتماعية

دلف روبرت ماك إلى قاعة الاجتماعات بقسم شئون العاملين في مصنع سان دييجو جنرال ديناميكس ليلاقي مصيره: لقد قررت الشركة طرده من وظيفته. وبعد محاورة ساخنة محتدمة، أخرج ماك مسدسه وأطلق النار على ممثل قسم شئون العاملين المختص بملفه فقتله، ثم أطلق النار على رئيسه في العمل ليصيبه بالشلل. ثم خرج من القاعة، وهو لا يزال مشهراً مسدسه. ومع أن الموظفين الملتاعين الذين شاهدوه اعتقدوا أنه سيقدم على الانتحار –وهو الأمر المعتاد حدوثه في مثل هذه المواقف– فإنه ألقى مسدسه واستسلم للشرطة.

صارت حادثة ماك هذه واحدة من سلسلة طويلة من حوادث الموظفين الساخطين والذين يلجئون للقتل عند عدم قدرتهم على التكيف مع الظروف المحيطة بهم في العمل. وحسبما يقول الخبير في العنف داخل الشركات، د. ستيفن ألبريخت، والذي أجرى محاورة مطولة مع ماك داخل زنزانته: "كان من الواضح أن روبرت ماك قد تعرض إلى ما أخل باتزانه العقلي وجعل منه مصدر خطر على زملائه. ومن البديهي أن من الصعب على أي موظف أن يرد على قرار فصله من العمل بقتل المسئولين عن اتخاذ هذا القرار أو زملائه. إلا أن ما تلى الحادث من تحقيقات أثبت أن ماك ومعظم زملائه كانوا ضحية مناخ عمل سام داخل المصنع. فهناك قواعد عمل متشددة، وممارسات إشرافية متسلطة، وضغوط قوية لأجل الوفاء بمعدلات الإنتاج، وهي أمور أسهمت بالتأكيد في زيادة مستوى الضغط والتوتر، وبالتالي أدت إلى الإخلال بحالته العاطفية المضطربة أصلاً".

ومع أن أحداً من الخبراء لم يصرح بأن على إدارة جنرال ديناميكس أن تتحمل المسئولية كاملةً عن هذا الحادث، فإننا نستطيع أن نتصور أن مناخ العمل الأكثر إنسانية -والقائم على إتاحة المساعدة فيما يخص الصحة العقلية لمن يعانون من اضطرابات من الموظفين- كان من شأنه أن يمنع حدوث واقعة كهذه.

أقر روبرت ماك من جانبه بأنه كان من الضروري أن يستعين ببرنامج مساعدة الموظفين، والذي توفره جنرال ديناميكس كجزء من التأمين الطبي، إلا أنه لم يفعل. وحينما سأله ستيفن ألبريخت عن السبب، رد بأنه لم يكن يعلم بوجود البرنامج من الأصل. لقد عمل روبرت ماك بالشركة لمدة خمس وعشرين سنة؛ وكانت جنرال ديناميكس تطبق هذا البرنامج منذ سبعة عشر عاماً دون تعريف به.

تختلف المؤسسات الصناعية فيما بينها حول مدى حفاظها على بيئات عمل تدعم الصحة العقلية وجودة الحياة العملية. فبعضها ينفق كثيراً على برامج وخدمات ومرافق وخبراء بهدف مساعدة الموظفين لديها؛ بينما تتجاهل شركات أخرى هذا الأمر للأسف، بل وتسيء استغلال العاملين لديها. ونحن نعلم أن لكل شركة ثقافة العمل الفريدة الخاصة بها؛ البيئة النفسية التي يعمل الموظفون ويتفاعلون في إطارها.

ظلت وكالات الأعمال والوكالات الحكومية الحديثة -في الولايات المتحدة بوجه خاص- على مدار سنوات تمثل معتركاً قانونياً وسياسياً للقضايا الخاصة بتوفير نوع من العدالة داخل مكان العمل. بعضها طبق ممارسات بعيدة النظر؛ بينما واصل البعض الآخر الشكوى من القوة القضائية ومدى الضغوط التي تفرضها الوكالات الحكومية. ويرى بعض التنفيذيين نوعاً من الاستثمار الناجح في المحافظة على السلامة العقلية لموظفي الشركات وتوفير حياة عملية لها قيمتها، وهي حياة لا تقوم فقط على توفير الاحتياجات المنطقية، بل وتستهدف تحقيق جدوى اقتصادية. بينما يرى البعض الآخر أن ذلك يمثل عبئاً مالياً غير ضروري إلا في الظروف الصعبة.

الإدارة الضارة

لقد أدرك خبراء الموارد البشرية منذ زمن بعيد مقدار تأثير السلوك الإداري -وهو الذكاء الاجتماعي لدى من يضعون الخطط في الشركات- على الروح المعنوية

للموظفين وإدراكهم الحسي لجودة حياتهم العملية. إلا أن قلة من الشركات هي التي تمتلك برنامجاً متكاملاً لضمان جودة الإشراف على كافة المستويات. ففي العديد من الشركات، يتم توظيف أشخاص في المناصب الإشرافية والإدارية لأسباب غير وجيهة: ومنها طول الفترة التي قضاها الشخص في الشركة، وخبرته في اختصاص فني تم تطبيقه على فئة بعينها من الموظفين، أو بسبب صداقة مع كبار المدراء، أو إجادة فنون تسلق السلم الوظيفي؛ أي كل شيء تقريباً سوى القدرة على القيادة. وكل "مدير ضار" داخل الشركة يمثل عبئاً مالياً، وتأثيراً سلبياً ملحوظاً على روح الموظفين المعنوية وفعالية أدائهم، وإنتاجيتهم، والقدرة على الاحتفاظ بالموظفين المميزين.

ذكر لي توم بافر -وهو استشاري عمالي مخضرم، معروف بآرائه المعارضة للنقابة- تجربة كانت مثيرة للفكر بالنسبة لي:

"تصادف أن جلست في الطائرة إلى جوار شاب عرفني بنفسه بوصفه أحد المنظمين النقابيين بإحدى النقابات الصناعية ذات الشهرة. تبادلنا الحديث حول ما خضناه من معارك، وشرح كل منا العالم من خلال وجهة نظره الخاصة. وقال لي شيئاً ألجم لساني من الدهشة، وأيقنت حينها أن ما قاله صحيح".

"قال: 'يستطيع التنفيذيون في الشركات أن يتخذوا خطوة واحدة تزيد كثيراً درجة الصعوبة التي أواجهها في عملي النقابي؛ خطوة تسهم في تقليل معدلات الإشراف النقابي على شركاتهم. هذا لو أنهم قاموا بفصل كافة المشرفين الذين يتنمرون على الموظفين ويظلمونهم، عندها سيكون انتصارنا عليهم صعب المنال. وهذا هو الأمر الذي نعول عليه: استمرارية وجود فئة من العمال تشعر بأنهم لا يعاملون كبشر'".

ويستطرد بافر ليقول: "إلا أنه قال لي شيئاً أشد استفزازاً من هذا. قال: 'إنني لم أتحرج في أن أصارحك بهذا، لأني أعلم أنهم لن يقدموا أبداً على خطوة كهذه. فهذا أمر لم يفهمه بعد أولئك الذين يديرون الشركات التي نلاحقها. من الواضح أن الأمر أبسط من أن يفكروا فيه'".

ربما يكون بافر -وممثل النقابات- قد بالغ في توصيف الحالة نوعاً ما، إلا أنها مبالغة محدودة في الواقع. فالنظرة إلى الإدارة والقيادة من منظور الذكاء الاجتماعي تستدعي تبني أسلوب شديد العملية. وربما كان من الأفضل أن نطرح سؤالاً بسيطاً قبل أن نحاول تطبيق مختلف نظريات القيادة المعقدة، التي ظهرت

واختفت على مدار عقود، هذا السؤال هو: هل يجيد المدير معاملة موظفيه على أنهم بشر؟

بدأ الباحثون والخبراء في مستوى أداء الشركات في دراسة عوامل من قبيل الذكاء العاطفي بوصفها العوامل الأساسية لأي قيادة. ومع تواصل هذه الموجة البناءة، فمن المنطقي أن تتم دراسة المكون الواضح للذكاء الاجتماعي كذلك، وبالطبع أن نربط بين الذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي ومبادئ القيادة وأساليب الإدارة. إلا أنه في مقابل كل شركة تتبنى بوعي منهجاً يعتمد على مستويات الذكاء المتعدد، توجد عشرات الشركات الغارقة في الصراع والجنون.

ثقافات الصراع والجنون

لاحظت -عبر ثلاثين عاماً من الخبرة كمستشار شركات- مجموعة كبيرة من الأمراض الاجتماعية التي يمكن أن تهدم أي شركة من داخلها. والحقيقة أنني كنت شاهداً على شركات انهارت من الداخل يفوق عددها تلك الشركات التي انهارت بسبب انتصار المنافسين عليها. لدى خبراء علم النفس دليل -يسمونه الدليل التشخيصي والإحصائي- يعدد ويفسر لنا هذا المخزون الإنساني من أمراض التكيف الاجتماعية. ونحن نمتلك بدورنا في مجال الاستشارات دليلاً مشابهاً، ولكنه أقل درجة من حيث كونه رسمياً ودقيقاً. كما أننا نرى نفس أنواع الاضطرابات داخل الشركات والتي تتكرر باختلاف قطاعاتها وأنشطتها، وكذلك ثقافات البلدان في واقع الأمر.

على الرغم من أن العقل الجمعي يميل إلى الأنماط المتسقة والبسيطة نسبياً، فإن الجنون يحوي تنوعاً مثيراً. ونطاق الاضطرابات الأساسية في الشركات واسع ومتنوع. وقد حددت حوالي سبعة عشر نمطاً أساسياً، أو لنسمه عرضاً، للعيوب التي تسود جو العمل في الشركات. بعض الشركات تعاني من عدد قليل من الأعراض؛ والبعض الآخر لديها عدد كبير منها. ولكل عرض منها تكلفته الفادحة التي تتحملها ميزانية الشركة؛ وهكذا تضر الشركة نفسها بمصلحتها.

١. *خلل ضعف الانتباه.* يبدو كبار المديرين عاجزين عن التركيز على أي من الأهداف أو الاستراتيجيات أو المشكلات الرئيسية بما يكفي لتوليد القوة الدافعة لحلها. ففي المعتاد، يتحول الرئيس التنفيذي، أو الفريق الإداري من مسألة لأخرى، فيتعامل مع مسألة حديثة؛ مثل تحول جديد في السوق، أو قرار من أحد المنافسين، أو تغير طرأ على السوق. وأحد الأشكال المختلفة لهذا العرض المتمثل في تناول العديد من الأمور في وقت واحد هو تطبيق مجموعة كبيرة من البرامج أو المبادرات في وقت واحد، والتي تعتبر معظمها بمثابة إهدار للموارد وتشتيت للانتباه.

٢. *الفوضى: عندما لا يكون الرؤساء قادة.* يفشل الفريق التنفيذي –الضعيف، أو المنقسم على ذاته، أو مشتت الانتباه– في تقديم الحس الواضح بالاتجاه، والقوة الدافعة، والتركيز على الهدف وهي الأمور التي يحتاجها الفريق الإداري الكبير للشركة. وقد ينتج عن الحرب بين الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة، أو الصراع العنيف بين أفراد الإدارة العليا أن تصبح الشركة بلا قائد. ومع الافتقاد إلى التركيز الواضح ومجموعة من الأولويات المحددة، يبدأ الموظفون في توزيع جهودهم على أنشطة يختارونها بأنفسهم. ومن دون إحساس بوجود هدف أسمى، يحدد قادة الوحدات الأصغر بالشركة أولوياتهم وجداول أعمالهم الخاصة ويقدمونها على مصلحة الشركة ونجاحها.

٣. *الأنيميا: الأسوأ فقط هو الذي يبقى.* بعد سلسلة من الصدمات الاقتصادية، وتقليص حجم العمالة، والاستغناء عن خدمات عدد كبير من الموظفين، والمؤامرات الداخلية، وحملات التطهير، رحل الموظفون الموهوبون عن شركاتهم إلى شركات أهم وأكبر، مخلفين وراءهم الفاشلين فقط. هؤلاء الفاشلون مهدّدون بالضياع في حال قرروا الرحيل، لذا فإنهم يمكثون بالشركة لفترة أطول من الموظفين الأكثر موهبة. وحينما تبدأ الأوضاع في التحسن، تكون الشركة مفتقدة إلى الموهبة، والطاقة، والديناميكية المطلوبة للاستفادة منها في فترات التحسن.

٤. *نظام التقسيم: الجماعات.* لدى بعض الشركات هيكل خفي غير رسمي يعتمد على جوانب معينة من المنزلة الاجتماعية أو المهنية، وهو أمر يعلمه الجميع وإن

كانوا يتجنبون التحدث عنه. فالمؤسسات العسكرية مثلاً تميل إلى تقسيم الناس إلى ثلاث فئات: الضباط، وضباط الصف (أو الرتب الأخرى، كما يسميها البريطانيون)، والموظفون المدنيون. وتجد في المستشفيات نظم تقسيم بالغة الصرامة، حيث يكون الأطباء أعلى الهرم، والممرضات في الطائفة التالية، وغير العاملين في المجال الطبي في قاع هذا الهرم. والتقسيم في المؤسسات الأكاديمية بالغ الوضوح والدقة، وهو يعتمد في العادة على مدة الخدمة. وهذا التقسيم غير الظاهر يتسيد السلوكيات الجماعية بتلك المؤسسات يومياً. وأصناف التقسيم عادةً ما تصيغ حدوداً واقعية، وتشجع على وجود روح التحزب، وتغري أفراد كل جماعة بتلبية احتياجاتهم الاجتماعية والسياسية على حساب الشركة والإضرار بالفئات الأخرى.

٥. *الحرب الأهلية: صراع الأيديولوجيات*. تنقسم الشركة إلى معسكرين كبيرين أو أكثر، كل منهما يروج لوجهة نظر معينة، أو منظومة قيم، أو أيديولوجية تجارية، أو حتى لأحد المدراء. ويمكن أن ينبع هذا الانقسام من أعلى مستوى بالشركة، أو يمكن أن يعبر عن اختلافات عميقة بين هذه المعسكرات، من قبيل الاختلاف بين المهندسين ورجال التسويق، وبين طاقم التمريض والطاقم الإداري. وفي بعض الحالات نجد أن التوتر الديناميكي بين الأيديولوجيات يمكن أن يكون في مصلحة الشركة؛ ولكنه في حالات أخرى يمكن أن يتسبب في إعاقة عمل الشركة وقدرتها وفعاليتها تماماً.

٦. *الاستبداد: الخوف والترهيب*. الرئيس التنفيذي المستبد أو أيديولوجية القمع المتسيدة التي تفرض من الطبقة الإدارية العليا تدفع الموظفين إلى تبني سلوكيات هرب على حساب سلوكيات السعي إلى تحقيق الأهداف. وهناك العديد من الأمثلة على موظفين تعرضوا للعقاب المعنوي والمادي بسبب خلاف مع المدير أو لانتقاد افتقاره إلى الأخلاقيات ومقومات القيادة، وسرعان ما يتعلم الجميع حقيقة واحدة: أن تنحني ولا تلفت الانتباه إلى نفسك.

٧. *شركة مترهلة، وبطيئة، وراضية بهذا: مبدأ "إذا لم تكن هناك مشكلة فلا تحاول الإصلاح"*. قال خبير الإدارة بيتر دراكر ذات مرة: "إذا شاء القدر تدمير

إحدى الشركات، أمهلها أربعين عاماً من النجاح المتواصل بلا انقطاع". حتى في مواجهة خطر محدق بنموذج العمل الأساسي، فإن التنفيذيين يعجزون عن منح القدر اللازم من الاهتمام بالمشكلة القائمة، كما يعجزون عن الاتفاق على ضرورة تجديد الشركة.

٨. *حالة اكتئاب عام: لا شيء نلتزم به.* أحياناً تصل الأمور إلى درجة بالغة السوء، كما الحال خلال فترة كساد اقتصادي أو فترة قاسية تمر بها الشركة، وتفشل الإدارة في الحفاظ على أي رابطة بينها وبين موظفيها. فتسود بين الموظفين -الذين يشعرون بالضعف وتخلي الإدارة عنهم- حالة من الإحباط وتدني الروح المعنوية، وضعف الالتزام.

٩. *شيخوخة الإدارة. التقاعد أثناء مزاولة العمل.* حينما يفقد الرئيس التنفيذي أهليته -لأسباب صحية، أو معاناة نفسية، أو حالة من التدهور الشخصي- فربما يزداد عندئذٍ تمسكه بمنصبه لفترة أطول، رافضاً أن يحل محله دم جديد، وأفكار جديدة، وموهبة جديدة. ويمكن لهذا العرض أن يمتد ليشمل طاقم الإدارة العليا بالكامل، فقد كبر أفرادها في السن سوياً، وكانوا ملتزمين بنفس الأيديولوجية التي أسهمت من قبل في نجاح الشركة، إلا أنها الآن أصبحت تهدد الشركة بالغرق والفشل.

١٠. *الرئيس التنفيذي غريب الأطوار: المجنون يفرض جنونه.* حينما يتعدى سلوك القائد الحدود ويصبح غير متناسب مع ما حوله، يبدأ المقربون منه بدورهم في إبداء الجنون، كرد فعل على الافتقاد إلى شخصية متسقة مع ذاتها في موقع القيادة. هذه بداية نوع من الجنون واسع الانتشار يطول بقية المراتب الإدارية، حيث يسود أفرادها الحيرة والارتباك والإحباط بشكل دائم، بسبب تزايد الافتقار إلى التماسك في قرارات وتصرفات التنفيذيين.

١١. *سوء التنظيم: المشاكل الهيكلية.* يكون للهيكل التنظيمي السيئ أثره السلبي المدمر على تحقيق رسالة الشركة وأهدافها. فالحواجز الإدارية التي لا تتماشى مع

العمليات الطبيعية للمشروع أو سلاسة إتمام الأعمال والمهام، والمسئوليات المتضاربة، والمهام المتنافسة، والتقسيمات غير المنطقية لمجالات العمل المهمة تفرض تكلفة عالية للغاية على التواصل الجيد، وتعوق التعاون، وتعمق حجم التنافس الداخلي في الشركة.

١٢. *عقلية الاحتكار: فكرة الحق السماوي.* حينما تتمتع الشركة بنوع من السيادة والسيطرة في قطاعها بالسوق –إما بسبب نوع طبيعي من الاحتكار وإما لتفوق وسيادة فرضتها الظروف– فإن قادة هذه الشركة يكتسبون عقلية احتكارية. ومع عجزهم أو عدم استعدادهم للتفكير بشكل تنافسي، وعجزهم عن ابتكار أو حتى تجديد نموذج ناجح لتسيير الشركة، يصبحون فريسة سهلة للمنافسين الراغبين في الاستحواذ على قطعة من الكعكة.

١٣. *فريق اللاعب الأوحد: نموذج كلينت إستوود.* ذلك هو نمط الرئيس التنفيذي الكاوبوي، الذي لا يجد ضرورةً أو مسئوليةً تحتم عليه أن يشرك مرءوسيه فيما خططه للشركة، ويخفي عن الجميع ما ينوي اتخاذه من قرارات. وهو الأمر الذي يخلق نوعاً من الاتكالية وانعدام الأهلية من جانب من يفترض فيهم المشاركة في إدارة الشركة، وهي الحالة التي تتوغل وتتعمق لتصل إلى أدنى السلم الوظيفي، فيتحول الموظفون إلى السلبية بدلاً من أن يتسموا بالابتكار، والإبداع، وروح المبادرة، والتجديد.

١٤. *سباق الفئران: الفئران تستمر في تحريك قطعة الجبن بلا توقف.* ثقافة الشركة –إما عن عمد وإما وفق طبيعة قطاع أعمال بعينه– تؤدي إلى استنفاد طاقة أغلب الموظفين الموهوبين. ومن المؤكد أن الفكرة السائدة في الشركة حول وجوب أن يضحي الموظف بمصلحته ورفاهته الشخصية لكي يتقدم خطوات إلى الأمام –ربما طلباً للعائد المادي في بعض الأحيان– تخلق نوعاً من التركيز على الهدف، ولكن هذا يكون على حساب التعاون، وعلى حساب إنسانية الفرد (الموظف). كما أن تخفيض المزايا المالية التي يتحصل عليها الموظف يؤدي إلى إحساسه بأنه ضحية يتم استغلالها، ومن ثم إلى الغضب والاستياء، بدلاً من الشعور بوجود مصير مشترك يجمع الكل.

١٥. *الصوامع: الثقافية والهيكلية.* حيث تتفكك الشركة إلى مجموعة من المعسكرات المنعزلة، يحدد طبيعة كل منها رغبة قائد المعسكر في الوصول إلى مكانة معينة لدى "البلاط الملكي" للشركة، والمتمثل في صناع القرار بالإدارة العليا. ومع قلة الدافع للتعاون، أو التشارك، أو تبادل المعلومات، أو الاندماج في تحقيق نتائج مهمة محددة، فإن هذه الصوامع تتطور لتمثل حواجز لا يمكن اختراقها. يهدف زعماء هذه المعسكرات إلى تحقيق أهدافهم الفردية القريبة، ويتبنون أنماط عمل تخدم مصالح معسكرهم وحده على حساب مصلحة الشركة ككل. يؤدي هذا إلى إحداث تصدعات في الكيان ككل، واستقطاب الموظفين الذين عليهم أن يتعاملوا مع مختلف هذه المعسكرات.

١٦. *تسمم التستوستيرون: الثقافة الذكورية.* في الصناعات أو الثقافات التي يسود فيها الرجال -من قبيل الوحدات العسكرية، ووجهات تطبيق القانون، وكذلك الصناعات الرئيسية- تكون عوائد السلوكيات العدوانية، والتنافسية، بل والاستبدادية أكبر بكثير من عوائد الالتزام بمبادئ التعاون، والإبداع، ومراعاة القيم الاجتماعية المجردة. ففي الشركات التي تقل نسبة الإناث اللاتي يتولين مناصب مهمة بها عن ٤٠٪، نجد أن التنفيذيين والمدراء وزملاء العمل الذكور يميلون إلى أن يضعوا الإناث في أدوار نمطية تتصف بمحدودية السلطات، أو التأثير، أو الفرص المتاحة. وتؤدي مثل هذه المنظومة العنصرية إلى إهدار الموهبة وضيق نطاق الاعتماد على الابتكار والإبداع.

١٧. *مجتمع الرفاهية: ما الداعي إلى العمل الشاق؟* تتطور الشركات التي لا تعاني مما يهدد وجودها -من قبيل الإدارات الحكومية، والجامعات، ومشروعات القطاع العام- لتصير صورة للمجتمع الراضي بالأمر الواقع. فالأهم في الشركات الحكومية هو عدم الوقوع في الخطأ وليس أن تكون على صواب. وليس لدى الكثيرين صلاحية إبداء الرأي المعارض أو القدرة على المبادرة والابتكار. فتميل مجتمعات الرفاهية هذه إلى توسيع نطاق اللوم والمسئولية، تماماً كما توسع من نطاق السلطات والصلاحية: فليس بوسعك تحمل المخاطرة، أما إذا حدث خطأ ما فما عليك إلا أن تلقي تبعته على النظام.

التسلسلات الهرمية، والمفاهيم الذكورية، والتفرقة بين الجنسين

التسلسلات الهرمية -أو "طبقات الهرم"، أو "درجات السلم الوظيفي"، أو "الطبقات الاجتماعية"- أمر سائد ومعروف في هياكل الشركات والمؤسسات حتى إننا نراها أمراً بديهياً ونادراً ما نلقي لها بالاً. وقد يبدو من البديهي أيضاً أن الإنسان يحتاج إلى تسلسل من نوع ما حتى يتم تنظيم العمل الجماعي، إلا أننا بدأنا في العصر الحديث في التساؤل حول ما إذا كانت هذه المراتب أو التسلسلات الهرمية هي الهيكل الملائم والوحيد لضمان إنجاز المهام بنجاح. ونجد أن الذكور أكثر ميلاً من الإناث نحو تلك المراتب والطبقات، وأن الموظفات، والمهنيات، والمديرات، والتنفيذيات الإناث لا يشعرن على الدوام بأن تنظيم الكل في تسلسل هرمي هو الحل الأنسب والأفضل.

ويبدو واضحاً أن درجات الهرم تتعلق بالذكور أكثر مما تتعلق بالإناث، وأن الإناث يخضعن لذلك كرهاً وليس اختياراً. ويحدد عالم الاجتماع جيرت هوفستيد -رائد دراسة القيم المقارنة بين الثقافات المختلفة- عدة أبعاد ترتبط بالطبقات والدرجات والقيم الذكورية. أحد هذه الأبعاد هو "مسافة السطوة"، وهي الدرجة التي يقر ويقبل عندها أهل ثقافة ما بعلاقات رسمية وسلطوية تقوم بينهم وبين قادتهم. والبعد الثاني هو "الفردية" (نقيض الجماعية). والبعد الثالث هو ما يسميه "الذكورية"، ويعني به مدى تولي الذكور دون الإناث القيام بأدوار رئيسية معينة. وهو يعرف العلاقة بين الذكورة والأنوثة في الشركات وفقاً لتوزيع الأدوار فيما بينهما.

يعتقد بعض علماء الاجتماع والأنثروبولوجي أنه على أي مجتمع -إذا كان يرغب في تحقيق درجة من الاستقرار يمكن أن تؤدي إلى التنمية الاجتماعية- أن يحل أولاً مشكلة ترويض الطباع الذكورية العدوانية والسيطرة عليها. وسواء اعتبر المرء العنف غريزة بشرية فطرية، أو مجرد دليل على سوء التواصل الاجتماعي، فإن من الواضح أن الذكور -ككل- أكثر عدوانية وعنفاً من الإناث، وذلك من خلال أي معيار مقارنة كان. ومن أهم وظائف هيكل السلطة الهرمي منع الذكور من مهاجمة

بعضهم البعض، ومن مهاجمة الآخرين أياً كان؛ على الأقل هؤلاء الذين لا يود قادتهم أن يتعرضوا لهجوم. كما يظهر لنا أن هذه الدرجات الهرمية توفر سيطرة كافية وإمكانية توقع السلوكيات الذكورية بما يسمح بتطور القواعد الاجتماعية، وبالتالي خلق الظروف الملائمة لبناء هياكل اجتماعية أكثر تعقيداً، وفي النهاية، مجتمعات أكبر وأوسع.

يزداد اتضاح ذلك حينما نلحظ المجتمعات المنهارة؛ تلك التي تنهار فيها البنية السياسية والنظام الاجتماعي. ففي الدول المنهارة مثل أفغانستان، والعراق، والصومال، وكثير من الدول الأفريقية، وكذلك تيمور الشرقية وغيرها، نجد جماعات مسلحة من الشباب تنهب وتقتل وتغتصب الناس، وتدمر ممتلكاتهم، بل وتقتل بعضها بعضاً أحياناً. يقول أحد علماء الأنثروبولوجي: "إن أخطر مخلوق على ظهر هذا الكوكب هو الإنسان الذكر المتمرد الواقع عمره بين السادسة عشر والرابعة والعشرين عاماً".

ويكون مظهر النظام الوحيد في هذه الحالات الكارثية من التسلسلات الهرمية والطبقات المصغرة التي تتشكل حول زعماء العصابات –أو "لوردات الحرب" كما اصطلح على تسميتهم بين الصحفيين– الذين يتميزون بالقسوة أو الذكاء الكافي للسيطرة على الآخرين أو ترويضهم، من خلال القوة، والقوة وحدها. ولقد تطورت العديد من المجتمعات الاستبدادية في ظل سيطرة محاربين أقوياء استغلوا العنف في إخضاع خصومهم وفرض إرادتهم على مجتمعات بأسرها. بينما كانوا يرسخون سيطرتهم على تلك المجتمعات، قاموا بصنع طبقات ومراتب ليتسنى لهم السيطرة على طاقات الذكور وتوجيهها.

وفي الواقع، العديد من الزعماء المستبدين قد اكتشفوا أن امتلاك جيش كبير مستعد يعود عليهم بمنافع متعددة. وفي حين يمكنهم تبرير الاحتياج إلى مثل هذا الجيش أمام الرأي العام بحجة الدفاع عن البلاد، أو المجتمع، أو عن فئة سياسية معينة ضد الأعداء، فإن القيمة الأكثر أهمية لمثل هذا الجيش تكمن في أن ينخرط معظم أو كافة الشباب الذكور العدوانيين في جماعة واحدة يمكن السيطرة عليها، تحت سيطرة الزعماء العسكريين القادرين على ضمان ولائهم. أما الفائدة الإضافية فتتمثل في الخطر الخفي الذي تفرضه قوة عسكرية رسمية على أي مواطن يرى في

نفسه القدرة على انتهاك قانون الديكتاتور، بل -وهو الأسوأ- القدرة على تنظيم فصيل سياسي يعارض هذا الديكتاتور. وهنا تكون للتسلسلات الهرمية والطبقات الاجتماعية نفعها.

وفي السياق التنظيمي في شركات الأعمال الحديثة، يمكننا أن نرى البقايا الثقافية للهياكل الهرمية. وبالطبع فإن الشركات لا تحوي في العادة أي جيش مسلح، بل مجرد طاقم أمني خاص بها. تنقسم السلطة إلى عدد من القادة، ونواب القادة، وزعماء العشائر، ومجموعات العمل التي تتبع جميعها قائداً وحيداً قوياً أو مجلساً من قادة أقوياء.

ومن المثير للانتباه أن نتبين ذلك التفاعل الديناميكي الاجتماعي بين الذكور والإناث في سياق هرمي طبقي في الشركات. وحتى بضعة عقود قريبة، كانت الموظفات الإناث مستبعدات بشكل نسقي من الترقي في الهرم الإداري لمعظم الشركات في الدول المتطورة بأمريكا الشمالية، وأوروبا، والدول المتقدمة في آسيا، وكذلك طبعاً في معظم الدول النامية، أو الفقيرة في أمريكا اللاتينية، وأفريقيا، ومنطقة البحر المتوسط، وبعض دول آسيا. ومع تغير هذه الحال، تغيرت الهياكل التنظيمية والمؤسسية أيضاً.

وعلى الرغم من أن استكشاف الاختلافات الاجتماعية والبيولوجية بين الذكور والإناث في عالم الشركات يتعدى نطاق الغرض من هذا الكتاب، فإنه من المفيد أن نتناول بعض أساليب التواصل بين الطرفين والتي يمكن أن تصيغ ميولهما المختلفة للعمل في هذه التسلسلات الهرمية ومعها. ومن منطلق الذكاء الاجتماعي، يبدو واضحاً أن القدرة على "فهم" تلك الديناميكيات والتفاعلات، وتفسيرها في سياق مجتمع الشركات، يمكن أن يمثل مهارة مفيدة.

يبدو أن معظم علماء الاجتماع الخبراء في الشركات يتفقون على أن الذكور عموماً -مع بعض الاستثناءات- يميلون إلى تأييد الهياكل الهرمية والتصنيفات الطبقية التي تعتمد على تقسيم السلطة لكي ينظموا أنفسهم من أجل إنجاز مهمة ما، في حين تميل الإناث إلى شبكة تنظيمية متعددة الأبعاد. وقد أظهرت الأبحاث الأكاديمية العديدة أن المرأة أقرب إلى أن تنظر إلى العلاقات الشخصية بوصفها أهم وأعمق من العلاقات الرسمية في معناها. أما الرجل فهو، على النقيض من هذا، يرى

أن الأسبقية والأولوية للهيكل والوظيفة -أي التنظيم الرسمي- وليست للعلاقات الشخصية.

تشير بعض الدراسات إلى أن الذكور والإناث يميلون إلى توظيف نوع من المفردات، والمجازات اللغوية المختلفة، والاستعارات المختلفة كقالب يحتوي أفكارهما. ففي حين يستقي الرجال مجازاتهم اللغوية من مجالات الحروب، والرياضة، والميكانيكا، تحب المرأة استخدام الاستعارات من مجالات الولادة، والحياة، والنمو. فقد يسأل مدير رجل: "كيف يمكننا تسيير هذا القطار على الطريق السليم بنجاح؟". بينما تسأل المرأة المديرة: "كيف نبث الحياة في هذا المشروع؟" أو "من الذي يجب علينا إشراكه في هذا الأمر؟".

وفي حين أن القادة الرجال نادراً ما يتبنون المجازات اللغوية التي تستخدمها الإناث، فإننا نجد أن المديرات النساء يقمن بمواءمة المجازات الذكورية واستخدامها بما يحقق الاقتناع بأفكارهن في الشركات القائمة على الهياكل الهرمية. ومع أن الرجال لا يدركون بشكل واعٍ واضح الدور السيادي المسيطر الذي يقومون به، فإن التاريخ يبين لنا مدى وعي وحساسية النساء الشديدة تجاه الاختلافات بينهن وبين الرجال.

ويستطيع المرء أيضاً أن يرى التغييرات السلوكية -واللغوية- حينما يتواصل الذكور والإناث، وذلك وفقاً للأعداد النسبية لأطراف كل منهما في مواقف بعينها. فنجد مثلاً في اجتماع داخل قاعة اجتماعات أن الحضور هم خمسة عشر رجلاً وأنثى واحدة. ومن الطبيعي -مع الاعتراف بأن الأمر ليس كذلك على الدوام- أن يعمد الرجال إلى "عزل" هذه المرأة عنهم، من خلال استخدامهم للغة، وإشارات الجسد، ونظرات الأعين، والزمن الذي سيخصص لها. فنحن هنا أمام مجموعة ذكورية نموذجية، أي أن الذكور يتصرفون كما لو أن هذه الأنثى قد اقتحمت عليهم عالمهم. ويكون هذا مرجحاً بشدة إذا كان موقع الأنثى أو مرتبتها الرسمية غير محددة بوضوح تام.

وإذا أضفت إلى هذا التجمع مديرة أنثى أخرى، فسوف يتغير الوضع بعض الشيء. وقد يميل الذكور إلى العمل على استيعاب هاتين الأنثتين بطريقة ما، ربما عن طريق مراقبة ما يتلفظون به، والإثناء على إسهامات المرأة أكثر من مرة، وربما بإحداث تغيير في المجازات اللغوية التي يستخدمونها.

ومع ازدياد عدد الإناث في هذا الموقف يزداد عدد التغييرات التي تطرأ على ديناميكية الموقف الاجتماعي. ومع تزايد النسبة واقترابها من ٤٠٪ تنتفي الصفة الذكورية عن هذا الاجتماع، فالنسبة تكاد تكون متساوية. ويمكن للمرء أن يلحظ بسهولة تغيراً في السلوك الذكوري في ظل هذه الظروف. وقد يقول البعض بأنهم سيتصرفون بصورة أكثر "تحضراً"، ويعطون مزيداً من الاهتمام لكلمات وعبارات المجاملة والتقدير، ويقللون من اللغة العدوانية، ويقللون أيضاً من مجازات الحروب والرياضة والمنافسة.

في عدد من ثقافات الشركات -في عدد متزايد من الدول المتقدمة- أصبح الذكور المتعلمون يتقبلون لعب المرأة لأدوار قيادية ومهنية بصورة أكبر كثيراً عن ذي قبل. ربما يستمر هذا الاتجاه، خاصةً وأن هناك عدداً متزايداً من الإناث اللاتي تحصلن على مستويات تعليمية أرقى بالإضافة إلى زيادة التقبل والتقدير لدورهن.

من المؤكد أن الجدل سيتواصل حول ما إذا كانت الاختلافات بين الذكور والإناث فطرية، أو بيولوجية، أو جينية. والحوار بين الذكور والإناث لن يتوقف أبداً على الأرجح. وعلى كل، فإن القدرة على ملاحظة وتفسير ديناميكية التواصل بين الجنسين ستبقى مهارة مهمة من مهارات الذكاء الاجتماعي، ومن الممكن أن تزداد أهمية مع مرور الزمن.

ممارسة الذكاء الاجتماعي في العمل والافتقار إليه في المنزل

يحصل بوب -الذي يعمل كرقيب أول قديم في القوات الجوية الأمريكية- على تقديرات ممتازة من رؤسائه فيما يخص أداءه في العمل. يدير بوب وحدة إصلاح إلكترونية في قاعدة طيران كبيرة تعمل وفقاً لجدول إنتاج مضغوط وكم عمل ضخم. إلا أن بوب ناجح في تسيير الأمور. وهو يتأكد من حضور كافة الأخصائيين العسكريين والمقاولين المدنيين إلى العمل في موعدهم، وهم في قمة تركيزهم، فينجزون ما هو مطلوب في الوقت المحدد. ولكونه من المديرين الذين يحبون أن ينخرطوا في ممارسة العمل بأنفسهم، فإنه عادةً ما يعيد توزيع المهام والأولويات تبعاً للمتطلبات المتغيرة للعمل. يرى العاملون في وحدته أنه رجل عصبي، حاد، يدقق في كل شيء، وكم يتمنون لو أنه يتساهل معهم ومع نفسه قليلاً.

عند نهاية اليوم، يتوجه بوب إلى منزله كي يتولى مهامه الرئيسية الأخرى: حيث يسهم بدوره في العائلة ويحافظ على النظام داخل المنزل. يدلف من الباب، وينادي على زوجته وأطفاله الثلاثة ليتجمعوا في حجرة المعيشة، ويجري عليهم تفتيشاً. يسأل كلاً منهم عن المهام المنوطة به، ويسأل عما إذا كانت هناك أي مشاكل ملحة تستدعي تدخله من أجل حلها، ثم يصرفهم من المكان. لا أحضان، أو قبلات، أو تعبيرات عاطفية من أي نوع؛ يتعامل بوب مع عائلته بنفس الصورة التي يدير بها ورشته. فالقرار في يده وحده. وقد أعطى زوجته الميزانية، وكل طفل من أطفاله له مصروف محدد، دون استثناءات. إنه يرتكب في المنزل نفس الخطأ الذي يرتكبه في العمل في وحدته: الإلحاح، والانتقاد، والقليل جداً من الثناء أو المجاملة.

ولكن، في أحد الأيام، كانت زوجته نانسي تنتظره وفي جعبتها خبر جديد. فبعد العشاء وخروج الأولاد للعب، طلبت منه عقد اجتماع، وأخبرته بأنها تريد الطلاق. صعق بوب عند سماع هذا القول. إنه لم يتخيل أبداً، حتى في أسوأ كوابيسه أن تطلب منه زوجته هذا. قال لنفسه، وعقله يحاول استيعاب هذا الواقع الجديد: "لقد عملت بجد. وكنت أعتبر نفسي على الدوام قادراً على إعالة هذه الأسرة. وقد منحتها هي والأولاد كل ما يمكنني أن أمنحه. ما الذي يمكن أن ترغب فيه أكثر من هذا؟".

بذلت نانسي الكثير من الجهد لكي تشرح له مشاعرها وأسباب طلبها الطلاق، إلا أنها لم تحقق نجاحاً كبيراً في ذلك. فقد كان يدحض حججها واحدة بواحدة أو كان يكتفي بتجاهلها فحسب. ووجدت هي أن التبريرات المنطقية التي تدربت على سردها على مسامعه مرات ومرات متهافتة. لم يبدُ أنه قد فهم أسبابها، وانتهت المناقشة وقد أصيبت نانسي بالإحباط والعجز بينما شعر بوب بالحيرة والخيانة. وكما هي الحال في مثل هذه المواقف المعتادة، قرر بوب ألا يتم هذا الطلاق.

لدى بوب العديد من نقاط ضعف الذكاء الاجتماعي، والتي كانت أسوأها وأكثرها تدميراً هي عجزه عن تكييف سلوكه مع السياقات المختلفة التي يواجهها. فهو يحاول أن يدير جميع طاقم عمل مرءوسيه بالدرجة ذاتها من التسلط، بغض النظر عن الاختلافات والفوارق في الأعمار، والمهارات، والدراية، والخبرة، والنضج الاجتماعي. كما يحاول أن يدير منزله كما يدير تلك الورشة العسكرية. لقد كانت زوجته وأولاده بحاجة إلى الحب، والاحترام، والعطف، والمشاركة في همومهم، لا إلى نوع من "الإدارة". كان انشغال بوب باحتياجاته العصابية إلى إقامة نوع من النظام والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى التدني النسبي لمعدل الذكاء الاجصماعي لديه، أموراً تمنعه من الإبحار بنجاح في مختلف السياقات الاجتماعية التي يواجهها.

وأمكننا أن نشخص هذا النوع من المواقف على أنه عجز الشخص المعتاد على استخدام السلطة عن أن ينحي جانباً منصبه ورتبته وقواعده، ويتواصل مع الآخرين على مستوى شخصي مباشر. وهو الأمر الذي يفسر فشل ملايين الزيجات والعلاقات الرومانسية. وأحياناً يقع أشخاص آخرون من أصحاب المهن الأخرى في هذا الفخ؛ ضباط الشرطة على سبيل المثال، وغيرهم ممن تستدعي أنشطتهم اليومية التعامل مع مواقف تكون لهم فيها السيطرة والسلطة.

لغز التنوع

باعتباره أحد الموضوعات المفضلة للندوات التدريبية بالنسبة لمعظم المدراء، والمشرفين، والموظفين الأمريكيين، فإن "التنوع" يحتل مكانة متقدمة في قائمة أولوليات الشركات. إن التحدي الذي يفرضه التنوع والاختلاف، والذي كان في وقت من الأوقات قضية من القضايا التي تهتم بها الشركات الأمريكية، ينتشر الآن في المزيد والمزيد من الأوساط ذات الثقافات المتعددة. ومن بين الأسباب العديدة التي تجعل العديد من الموظفين لا يشعرون بالارتياح تجاه هذا الموضوع هو أنهم لا يدركون حقاً ماهية الأمر.

هل يتعلق التنوع بجودة التواصل بين أشخاص من أجناس، أو أعمار، أو أعراق مختلفة؟ هل يتعلق باحترام الاختلافات بين جميع الشعوب والثقافات؟ هل يتمثل في تكيف المرأة في مجتمع يسوده الرجال، أو تفهم الرجال للمشاكل التي تعاني منها المرأة العاملة؟ أم هو احتواء الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة؟ هل يشتمل على التعامل مع الاختلافات في الطول والوزن؟ وهل يغطي أيضاً الاختلافات الدينية أو السياسية؟

الإجابة عن كافة الأسئلة السابقة هي نعم، مع بعض التفصيل. فالتنوع يتمحور حول مساعدة الأفراد في أي شركة على فهم بعضهم البعض على مستويات متعددة. أي إما تلقين الموظفين وإما تذكيرهم بأن يعاملوا بعضهم البعض بكل تقدير واحترام. كما أنه يتعلق بتحفيز الإدارات، والفرق، والجماعات على العمل لأجل تحقيق هدف مشترك، من خلال دفع الموظفين إلى معاودة التركيز على نتاج عمل بعضهم البعض وليس على شخصياتهم المختلفة.

الآن وبعد أن قمنا بتعريف هذا المصطلح المعقد بشكل يشوبه بعض التشويش، علينا أن نركز على اثنين من الأجزاء الصعبة بشأن التنوع تسببان الكثير من الإزعاج للعديد من الأشخاص: التواصل بين الموظفين، واستخدام اللغة الأم في محل العمل.

إن احترام التنوع جانب رئيسي من جوانب الذكاء الاجتماعي في محل العمل. فهو يتطلب استخدام العديد من المهارات التي تحتويها الأبعاد الخمسة للذكاء الاجتماعي، ويعتمد على فهم الموظفين وتشجيعهم لبعضهم البعض. إلا أن الأسلوب الحرفي الذي يتبعه الموظفون في حديثهم إلى بعضهم البعض يمكن أن يمثل خط تقسيم "سياسياً" فاصلاً، وخاصةً حينما يعمد الأجانب إلى الحديث معاً بلغتهم الأم في حضور أبناء البلد الذين لا يتحدثون هذه اللغة. وكل ما سيرد في النقاش التالي يمكن أن ينطبق على أي مجتمع وأي ثقافة وأي لغة، ولكن الأمثلة الواردة هنا مستقاة من المجتمعات والثقافات التي تتحدث اللغة الإنجليزية.

ربما تكون قد مررت بشيء من هذا لو كنت مواطن بلد يتحدث الإنجليزية، وخاصةً لو كنت أحد الزبائن بمكان ما: ها أنت ذا تقف في انتظار أن تفرغ إحدى الموائد في أحد المطاعم. ويقف بالقرب منك عاملان بالمطعم، يتحدثان معاً بلغة غير الإنجليزية؛ وهي لغة لا تتحدثها أنت. ينظران إليك، وتزداد ثرثرتهما، ومن ثم ينخرطان في الضحك. هنا يجمح خيالك، وينتابك إحساس عارم غير مريح بأنك كنت موضوع هذه الدعابة.

قد تجد في موقف آخر أن الموظفين يتنقلون في حديثهم بين الإنجليزية ولغتهم الأم. فما الذي يمنعهم من التحدث بالإنجليزية بشكل كامل؟ هذا التلاعب اللغوي القائم هنا يخلق جواً من التوتر والعدائية بينهم وبين الأطراف الأخرى. فيبدو الأمر كما لو أنهم يحاولون –ربما عن قصد– البقاء داخل نطاقهم اللغوي الذي يشعرون فيه بالراحة، بغض النظر عن طبيعة الموقف.

تفرض هذه المسألة اللغوية نفسها في كواليس العمل داخل الشركات، بعيداً عن العملاء، بصور متعددة: ففريق العمل الواحد يجب أن يتحدث الكل فيه بلغة واحدة رسمية متعارف عليها داخل الشركة، إلا أن البعض يتحدث بلغات أخرى كذلك. فعندما يخرج الموظفون أبناء البلد من المكتب، يتحدث أصحاب اللغات

الأخرى بلغتهم الأم. وحينما يعود مواطنو البلد إلى المكتب ثانيةً، يستمرون في التحدث بلغتهم، وهو الأمر الذي يمكن أن يترك انطباعاً بأنهم يتحدثون عن أمر لا يودور .ر .مرفه الآخرون.

ولأن انتهاك المساواة في فرص العمل والتصرفات الإيجابية هما اثنان من الأمور التي تسبب القلق في أماكن العمل في أمريكا، فإن الشركات والنقابات العمالية الفيدرالية تحرص على عدم فرض أي قيود يمكن أن تكبح أو تخنق التنوع والتعبير العرقي. وعلى مستوى بعد التواصل، فإن معظم مجالس الأعمال الحكومية ولجان توفير الفرص المتساوية ينصحون الشركات بما يلي:

- يمكنكم مطالبة جميع الموظفين بالتحدث باللغة الإنجليزية أثناء العمل في الأماكن المفتوحة أو في خدمة العملاء (على الهاتف، أو في بهو الفندق، أو عند ماكينة الحساب بالمتاجر، أو عند مطابخ المطعم... إلخ).
- ولكن، في العديد من الحالات، وبسبب عدد من المشكلات القانونية، لا تستطيع الشركة أن تمنع موظفيها من الحديث بلغاتهم الأم حينما لا يكونون في مكان عام بالشركة أو في أماكن خدمة العملاء. فهكذا لن يكون هناك مجال لإساءة الظن حول الموضوعات التي يتحدث عنها الموظفون الأجانب.

من المعتاد أن تسمع الموظفين الذين يتحدثون الإنجليزية كلغة أم وهم يشتكون إلى رئيسهم سراً وبمرارة من هذه التفرقة الاجتماعية. وحينما يستمر هذا السلوك، يمكن أن نرى بوادر تفرقة تأخذ في الترسخ داخل محيط العمل، حيث يتوقف الموظفون عن التحدث مع بعضهم البعض تماماً.

ويصبح كل هذا أكثر من مجرد مشكلة تنوع وأكثر من مجرد مشكلة تواصل بين الموظفين. إنه يصبح مشكلة ملحة يمكن أن تؤثر على الروح المعنوية للموظف، وعلى انتظامه وأدائه، وقد تؤدي، في أسوأ الأحوال، إلى حالة من الاضطراب والفوضى وعدم الاستقرار.

ما الذي يمكن عمله إذن من أجل رفع معدلات الذكاء الاجتماعي الجمعي لجميع أفراد قوة العمل؟ ما المطلوب من المدير كي يبقى في إطار احترام التنوع، وفي ذات الوقت يمنع نمو بذور العداوة بين الموظفين؟ تكمن إجابة كل سؤال في أصل هذه المشكلة: الحاجة إلى التواصل في مكان العمل بصدق وانفتاح، ولكن ببراعة ومهارة أيضاً.

تدور العديد من جلسات تسوية الخلافات التي تعقدها المجموعات حول مشكلة: "لماذا لا نستطيع نحن جميعاً الانسجام معاً؟ لماذا لا تعود الأمور إلى ما كانت عليه من قبل؟".

وسواء قام مديرو الإدارات بجلب منظم من خارج الشركة، أو قاموا بمعالجة المشكلة بأنفسهم، فعليهم أن يستدعوا موظفيهم إلى إحدى القاعات ليقولوا لهم بوضوح: "إننا ندين لأنفسنا بوضع بعض قواعد التواصل التي من شأنها أن تسهل علينا جميعاً التحدث والعمل سوياً. سوف نقضي هنا وقتاً نستمع فيه إلى مشكلات وشكاوى كل منكم، دون أحكام أو انتقادات مسبقة. علينا أن نتوصل إلى أرضية مشتركة، حيث يستطيع الموظفون استخدام لغتهم الخاصة وقتما يكون هذا ملائماً ومريحاً. وسوف نتحدث أيضاً عن الكيفية التي يمكننا بها أن نستوفي احتياجات عملائنا وزملائنا بكل احترام. فالأمر لا يتعلق بوضع مجموعة من القواعد التي تفرض على الموظفين الإحساس بعدم الراحة؛ وإنما الغرض هو أن نصل إلى حل وسط يرضي الجميع".

يمكن لعملية وضع الحدود وتصفية الأجواء هذه -رغم أنها لا تكون مبهجة دائماً- أن تدفع مجموعة الموظفين إلى تحقيق التفاهم وزيادة معدل الذكاء الاجتماعي داخل الشركة.

الطقوس، والمراسم، والاحتفالات

بعض القادة يفهمون قيمة الدراما في الحياة الإنسانية؛ ولكن العديد منهم لا يفهمون ذلك. كل الثقافات بحاجة إلى أنماط من السلوك الجماعي: طقوس، ومراسم، واحتفالات يمكن أن تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على الإحساس بوجود المجتمع.

والشركات ذات الثقافات السليمة تقر وتدعم هذه الاحتياجات. وعلى النقيض، فإن الافتقار إلى نماذج ذات مغزى للمجتمع يمثل أحد المؤشرات على أن ثقافة الشركة هي ثقافة ضارة ومدمرة من الناحية النفسية. والقادة الذين ينجحون في خلق ثقافات صحية ذات أداء راقٍ يستفيدون من ذلك الإحساس بوجود المجتمع في تحقيق أهداف الشركة.

لكن العديد من المدراء والتنفيذيين لا يمتلكون سوى فهم مبهم لقدرات وتأثير الطقوس الاجتماعية. وقد يميل الذكور خاصة إلى التصرف وفقاً للمنطق غير المعلن الذي يقول: "سأعلمك إذا ارتكبت أي خطأ (يعني هذا، أي شيء لا يرضيني)؛ وإذا لم يحدث هذا، يمكنك أن تفترض أنك قمت بعمل جيد". وفي الكثير من مجتمعات الشركات التي تكون فيها السيادة للرجل، تميل المحادثات إلى التركيز على الأشياء والأفعال والتصرفات، في حين أنه في مجتمعات الشركات التي تكون فيها الغلبة للإناث، تشير المحادثات أيضاً إلى وجود اهتمام كبير بالأشخاص، والعلاقات، والمجتمع. إن استغلال المراسم يفيد في تحويل الاهتمام إلى الأشخاص والعلاقات، أو، على الأقل، توزيع الاهتمام بشكل متوازن بين الأشخاص وبين الأشياء.

لا يمكن للمرء أن يبالغ في مدى جاذبية الطقوس أو المراسم في مختلف الثقافات الإنسانية، ويشمل هذا التواصل داخل الشركات والتفاعل المدني في الحياة اليومية. تأمل القيمة الوظيفية لهذه الديناميكيات الاجتماعية الثلاث:

- *الطقوس*، وفقاً لخبراء علم النفس الاجتماعي وعلماء الأنثروبولوجي، تفيد في إزالة القلق الوجودي؛ الخوف الأساسي الذي يشعر به جميع البشر من الفناء. ومن خلال تكرار أنماط التواصل المألوفة والبسيطة –مثل طقوس التحية، وطقوس الوداع، وطقوس الحوار، والوجبات العائلية، والأنشطة الدينية، وغير ذلك– فإن خبرات لا حصر لها تمكن البشر من التأكيد على صلاتهم ببعضهم البعض وإلهاء أنفسهم عن التهديدات الكامنة في عالم مزعزع.

- *المراسم*، وفقاً لآراء العديد من علماء النفس وعلماء الأنثروبولوجي. تفيد في مساعدة الناس على تقبل وتأكيد التغيرات المهمة في حياتهم. وفي حين يميل الخطاب العادي إلى الخلط بين كلمتي طقوس ومراسم، إلا أننا نصر هنا على التفريق بينهما لتحقيق الغرض من هذا النقاش. حيث تؤكد الطقوس على أن هناك أشياء ذات قيمة لا تتغير. بينما تقر المراسم بالأشياء التي تغيرت وتقوم بدمجها.
- *الاحتفالات*، على عكس الطقوس والمراسم، هي وسيلة عاطفية رسمية تفيد في تمييز أحداث ذات أهمية خاصة في حياة الأفراد، والعائلات، والمجتمعات الكبيرة، بل وحتى الأمم. وبقدر ما يتبع من قواعد وعادات راسخة، يمكننا أن نعتبرها طقوساً أو مراسم؛ تصبح المصطلحات متداخلة ويمكن الخلط بينها عند نقطة ما.

تأمل اتساع انتشار الطقوس والمراسم والاحتفالات في حياة البشر. ستجد في الثقافات اللاتينية مثلاً –في المكسيك وجنوب غربي الولايات المتحدة– احتفالاً ببلوغ الإناث سن البلوغ.

ويتم في أمريكا والعديد من الثقافات الغربية الاحتفال بميلاد الأطفال من خلال مراسم معينة. وتشترك كل ثقافات العالم في مراسم الزواج (بل إن لدى بعضها مراسم طلاق أيضاً)، كما أن المراسم الجنائزية تمارس في جميع ثقافات العالم تقريباً. وهناك ثقافات معينة –ومنها الثقافة اليابانية– تستمر في تبجيل الميت بطقوس خاصة بعد الوفاة.

وتهتم شعوب العالم بالعطلات التي تمثل احتفالاً بذكرى مهمة، أو لها معانٍ مهمة في حياتها. ولكن العطلات الدينية لها السيادة في معظم الثقافات، ومنها الثقافات الإسلامية، والمسيحية، واليهودية.

كما أن مراسم تتويج ملك أو ملكة، وبداية فترة رئاسية جديدة لرئيس أو رئيس وزراء، أو وفاة رئيس الدولة تكون سبباً في أغلب الأحيان في مراسم تشمل البلاد، أو العالم أجمع بمختلف ثقافاته. وللاحتفالات الوطنية –ومنها الاحتفال

بتأسيس الجمهورية أو استقلالها بعد فترة استعمار- قيمتها ومعناها الدائم والممتد عبر الأجيال.

وترى معظم العائلات في حفل الزفاف مناسبة تجمع بين الاحتفال والمراسم. ولازال أهالي بعض المناطق الريفية يحتفون بسداد آخر أقساط ثمن مزرعة أو منزل من خلال مراسم يسمونها "حرق الرهن". كما أن العديد والعديد من الاحتفالات المحلية تضم أنواعاً معينة من الأطعمة؛ والطعام هنا يمثل مصدراً مهماً آخر من مصادر التأمين النفسي. فهناك وجبة عيد الشكر لدى الأمريكيين -وغيرها من الطقوس المماثلة في ثقافات أخرى- والغرض منها تأكيد تواصل وبقاء وتماسك المجتمع حتى في أصعب الظروف. وقد طورت معظم الثقافات المتقدمة عادات وتقاليد خاصة بإعداد أطعمة خاصة بالاحتفالات.

وفي حياة الشركات، نرى أن المدراء والتنفيذيين يتجاهلون أو يقللون مخطئين من أهمية الطقوس، والمراسم، والاحتفالات. فكل من الطقوس والمراسم الوطنية الثقافية وكذلك الطقوس والمراسم التنظيمية التمييزية تساعد على تشكيل الثقافة المتفردة الخاصة لكل شركة. وكنوع من إظهار الذكاء الاجتماعي في عالم الشركات، فإن لدى كافة الشركات ذات "الثقافة القوية" أنماطاً متطورة من الطقوس الغرض منها تقدير الخبرات المهمة، ومراسم تميز التغيرات والتحولات الجذرية، واحتفالات خاصة بالنجاح.

ولكن من المؤكد أنه ليس جميع المدراء والتنفيذيين يستفيدون من الطقوس، والمراسم، والاحتفالات بالقدر الذي يمكن الاستفادة به منها. ولقد قامت شركتي بدراسة لم يتم نشرها -تقارن المفاهيم الذاتية لسلوكيات القيادة من جانب مدراء العديد من الشركات- واكتشفت وجود اختلاف كبير في تصنيف الذات بين المدراء الأستراليين ونظرائهم الأمريكيين. ففي حين اتفق تصنيف مجموعتي المدراء لأنفسهم فيما يقرب من واحد وأربعين سلوكاً قيادياً، فإن المدراء الأستراليين أعطوا أنفسهم درجة كاملة أقل من نظرائهم الأمريكيين، على معيار قياسي مكون من خمس نقاط، فيما يتعلق باستخدام الطقوس، والمراسم، والاحتفالات.

مراسم تغيير القيادة

اكتشفت نوعاً من المراسم كان مميزاً للغاية -بالنسبة لي- أثناء زيارتي لمتحف يعرض مجموعة من المقتنيات تم جلبها من الفاتيكان. كان أحد العروض يعكس شرحاً لأحد المراسم الخاصة، المصممة لأدائها عند موت البابا وحلول آخر محله في قيادة الكنيسة الكاثوليكية. ومن خلال تأملي للطبيعة المعقدة غير المعتادة لهذه المراسم، تساءلت عن ذلك الإجراء وعمن يكون قد ابتكره، وكيف أصبح مقبولاً على نطاق عام.

كانت هناك مطرقة ذهبية صغيرة، مزخرفة بشكل جميل وموضوعة في علبة خاصة بها. ووفقاً لما قالته المادة التعليمية المصاحبة للعرض، فإن البابا الجديد، ومعه حاشية من النبلاء الكاثوليك، يذهبون إلى التابوت الذي يضم جثمان البابا المتوفى مؤخراً. يفتحون التابوت، ويقوم البابا الجديد وفقاً للمراسم بضرب البابا الميت على رأسه بالمطرقة الذهبية الصغيرة. ويعني هذا الإجراء إعلان وفاة البابا القديم رسمياً. وهنا يمكن للمرء أن يتساءل عن مغزى هذا الإجراء: ربما أنه يفيد أيضاً في التأكد من موته.

السياسة الإيجابية: التقدم مع الحفاظ على سلامة منظومة القيم

لقد سمعت كثيراً من موظفين بشركات كبرى أقوالاً مثل: "إنني لا أمارس السياسة هنا. بل أمارس عملي وحسب" أو "عليك أن تمارس ألعاب السياسة حتى تترقى في المناصب في هذا المكان". وعادةً ما تشير مثل هذه الأقوال -التي تصدر في الغالب عن شخص ساخط- إلى أن المتكلم يشعر بأنه يفتقد إلى ميزات تمكنه من التنافس المهني مع الآخرين وعجزه عن التوافق مع الإدارة بسبب إدانته لهذه "السياسة" التي لا تتفق مع معاييره الأخلاقية. وهي تعكس وجهة نظر ساذجة تجاه مجتمع وديناميكية الشركات.

فمن يزدري هذه الممارسات السياسية لا يفهم عادةً أنه يسهم بشكل متواصل في سياق سياسي؛ بإرادته، أو بغير إرادته، بوعي، أو بدون وعي. فإذا كنت تعمل لدى شركة ما أو تشارك في أي نوع من النشاط الإنساني المنظم، فإنك تكون قد

انخرطت في ممارسة السياسة. فأن تعلن انسحابك من اللعبة لا يعني أنك قد صرت خارجها. فليس لك الخيار في ألا تلعب؛ فإما أن تلعب بكفاءة وإما بغير كفاءة.

فإذا لم تكن تمانع في الكذب، والغش، وتدمير شخصيات الآخرين، وتقدم مصالحك الشخصية على مصلحة الشركة، فإن لديك خيارات أكثر في ممارسة "الألعاب السياسية". ومن ناحية أخرى، فإن إصرارك على اتباع أسمى المعايير الأخلاقية لا يعني أن عليك أن تتخلى عن المنافسة وفرص التأثير ونيل المكافأة على هذا. فيمكن للمرء أن يكتسب ويوظف مستوى معقولاً من المهارات السياسية وفي الوقت نفسه لا ينتهك المعايير الأخلاقية الشخصية التي يتبعها في حياته.

أولى الخطوات نحو أن تكون "سياسياً صادقاً" -في عالم الشركات- تتمثل في التخلي عن وهم أنك قادر على تجنب الدخول في اللعبة؛ فهي تدور حولك بشكل يومي. كما يمكنك أيضاً استغلال فرص التأثير مع الآخرين، بدلاً من أن تتقبل بشكل سلبي أن يقرر الآخرون مصيرك.

أما الخطوة الثانية فهي أن تخلص نفسك من التداعيات السلبية التي ترسخت في ذهنك تجاه مفهوم السياسة هذا. فلو أننا عرفنا السياسة ببساطة بكونها مجموعة من التفاعلات التي يهدف البشر من خلالها إلى التأثير في بعضهم البعض، فإننا بالتالي نفتح الباب لنطاق كامل من الاستراتيجيات السلوكية التي تهدف إلى الترقي مع توخي الشرف والأمانة. ويمكن أن يعتاد المرء على فكرة "السياسة الإيجابية"؛ أي استراتيجيات الترقي مع سلامة منظومة القيم الشخصية.

لقد قمت على مدار سنوات بتدريب المدراء، والتنفيذيين، والموظفين على سبل الارتقاء بحياتهم المهنية مع الحفاظ في الوقت نفسه على مصلحة الشركة. ولقد قلت بأن أكثر الاستراتيجيات السياسية نجاحاً -على المدى الطويل- هي تلك التي تشتمل على خلق قيمة حقيقية، ومساعدة الآخرين، والإسهام في تحقيق رسالة الشركة وأهدافها. كما قلت بأن من يهتمون بخدمة ذواتهم، وممارسة السلوكيات السياسية الهدامة والمخالفة لمصالح الشركة، أو الممارسين لسلوك لا يستهدف سوى الحط من فرص الآخرين دون خلق قيمة حقيقية، أقرب إلى الفشل على المدى الطويل ممن يتنافسون من خلال الإسهام والإنجاز. ومع أنني لا أستطيع القول بأن

ممارسي النوع "القذر" من السياسة لا ينجحون ولا يترقون في المناصب أبداً، فإنني أعلق الأمل دوماً على من يستخدمون الاستراتيجيات الإيجابية.

إن مناقشتنا لقضايا الذكاء الاجتماعي المرتبطة بالشركات غير كاملة، ولم نتناول منها سوى القشور. إن السلوك داخل الشركات معقد بشكل كبير، وقد بدأنا في هذا الكتاب مهمة استكشاف معنى وإيحاءات الذكاء الاجتماعي لدى الأفراد. ومع هذا فإنني أعتقد أن هناك قيمة تتمثل في الانتقال بنظرتنا إلى نطاق أوسع، إلى الأماكن التي نقضي فيها حياتنا العملية. فهذه الملاحظات الخاصة بهيكل الشركة ومجتمعاتها، وسياساتها تمثل دعوة للانخراط في عملية تفكير قد تمثل بداية للارتقاء بالذكاء العام داخل محيط العمل بمختلف الشركات والمؤسسات.

عشر مهارات للسياسة الإيجابية

في كتابي Personal Power: Knowing What You Want, Getting What You Want، خصصت جزءاً لا بأس به لمناقشة استراتيجيات وإرشادات ممارسة السياسة الإيجابية. وبعد مرور عدة سنوات، أرى أنني لست بحاجة إلى تغيير أي منها. وها أنا ذا أعرضها عليك ثانيةً:

١. أنجز عملاً ما ببراعة؛ اجعل الجميع يعرفوا أنك صاحب إنجازات.
٢. كون تحالفات وقم بدعمها بشكل منتظم.
٣. كن بارعاً في إظهار نفسك.
٤. انسب الفضل لنفسك عن منجزاتك.
٥. خفف الآلام متى أمكن.
٦. أسهم في صنع الصورة العامة.
٧. استمر في تنمية وتطوير نفسك.
٨. ضع خطة للتقدم والترقي في الشركة.
٩. لتكن لديك بدائل لوظيفتك الحالية؛ خاصة في أوقات النمو والتطور.
١٠. اعرف الوقت المناسب للرحيل.

٩

الذكاء الاجتماعي في موقع المسئولية

أفكار حول تنمية قادة أذكياء اجتماعياً

"سيظل التوبيخ والنقد مستمرين
حتى تتحسّن المعنويات".

– لافتة بأحد المصانع الأسترالية

قيل إن مدير المباحث الفيدرالية السابق لويس بي. فريه قال لكبار التنفيذيين الذين يعملون تحت رئاسته في أول يوم لتوليه منصبه الجديد: "فكرتي عن العمل الجماعي تتمثل في أن مجموعة كبيرة من المرءوسين ينفذون ما آمرهم به بالضبط".

إنك تعرف هذا النوع من الآراء: "إما طريقي وإما الطريق السريع"، "إذا أردت رأيك، فسأمليه عليك"، "لست هنا في مباراة لكسب الشعبية، وإنما من أجل تحقيق النتائج"، "إذا لم توضح للمرءوسين أنك الرئيس، فسوف يستخفون بك".

فهل يتوجب على المدير أن يكون "صارماً عنيفاً" حتى يحقق النجاح؟ هل من متطلبات وظيفته أن يدفع الموظفين إلى كراهيته أو الخوف منه؟ هل يعتمد أداء فريق العمل، أو الإدارة، أو القسم، أو الشركة بمجملها على سياسة "القانون والنظام"؟ هل بوسع المدير أن يجمع بين السلطة والتعاطف؟

لقد شغلت هذه الأسئلة عقول عدد لا يحصى ممن وجدوا أنفسهم في موقع القيادة أو الإدارة في كافة أنواع الشركات. فالقيادات العسكرية، والإدارات الحكومية، والمؤسسات غير الربحية، والشركات جميعها تفرض متطلبات خاصة قاسية على المسئولين عن إنجاز المهام وتحقيق النتائج. وعلى كل مدير أن يحدد -بوعي أو بدون وعي- طبيعة توجهاته، وقناعاته فيما يخص استخدام السلطة واستخدام التأثير الشخصي.

الرئيس الوضيع

إن ممارسة الدور السلطوي تمثل تحدياً للذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي للشخص. ويرى خبراء القيادة أن أصحاب معدلات الذكاء العاطفي المتدنية -وهو الأمر الذي يعكسه تدني ثقتهم بأنفسهم ونقص الإحساس بقيمتهم- يتخفون خلف مناصبهم. وحيث إنهم يفتقرون إلى الثقة أو المهارات الضرورية لشرح آرائهم، وإقناع الآخرين بوجاهة قراراتهم، وحل المشكلات بشكل تعاوني، فإنهم قد يستغلون سلطتهم في إرهاب من يعملون تحت رئاستهم. فقد يلجأ المدير الذي يشعر بالخوف وعدم الأمان إلى قمع أي معارضة، ورفض أفكار أفراد فريق العمل، والسخرية منهم وتقريعهم، وإقامة الحواجز بينه وبينهم، وكل هذا أساسه الخوف من فقد السيطرة عليهم.

ويتطلب العمل تحت رئاسة -أو التعامل مع- مثل هذا القائد التحلي بمجموعة من مهارات الذكاء الاجتماعي.

مثال توضيحي: تعلمت شيئاً عن الحاجة إلى فهم قواعد السياق في المواقف الاجتماعية، وقيمة التفكير التكتيكي في التعامل معها خلال تدريبي العسكري

الأولي كضابط في معسكر تدريب ضباط الاحتياط بالجيش أثناء دراستي بالجامعة.

انخرطت في معسكر التدريب الصيفي الذي دام ستة أسابيع خلال إجازة العام الجامعي. وباعتبارنا ضباطاً جدداً محتملين -ولكن دون رتبة رسمية بعد- فقد كان الضباط ينادوننا "الطالب فلان" أو ببساطة "السيد فلان". وكان تعامل رؤسائنا معنا أرقى من معاملتهم للمجندين الفعليين، إلا أنها في الوقت نفسه أدنى من المستوى الملائم لضباط الجيش الفعليين. وحينما حان وقت تقاضينا للمكافآت -والتي كانت بالغة التواضع- توجهت وزملائي المجندون إلى مكتب الثكنة العسكرية حيث الصراف. كنا نقترب في الصف من مكتب جلس خلفه نقيب شاب؛ وهي رتبة متواضعة بالمقاييس العسكرية الأمريكية. وحينما جاء دوري، عرفت نفسي له وأنا أحييه تحية عسكرية: "الطالب ألبريخت، سيدي".

إلا أنه لم يرد التحية وقال بصرامة بدلاً من ذلك: "أعطني تعريفاً كاملاً". فشددت قامتي، وأديت التحية العسكرية من جديد وأنا أقول: "سيدي؛ الطالب ألبريخت، الفصيلة الأولى، شركة فوكستروت، حضرت لتلقي المكافأة، سيدي!". أثناء تعريفي بوحدتي، استخدمت الأبجدية العسكرية المعتادة في الجيش؛ فقلت "فوكستروت" بدلاً من حرف "إف".

وقال النقيب، الذي ربما كان هو نفسه مرتبكاً إلى حد ما، أو جديداً في موقعه هذا: "هذا أفضل. والآن وقع هنا كي تحصل على مكافأتك، سيد فوكستروت".

إننا هنا أمام مثال نادر على سيكولوجية السلطة، تتمثل في هذا الرجل. فهو بعد أن أكد على رتبتي الأدنى، سرعان ما وقع في خطأ لفظي يتناقض مع الإحساس الذي يعمل على بثه بأنه لا يخطئ. إلا أن وعيي الغريزي بالموقف نبأني بأن الحفاظ على العلاقة بالسلطة يأتي على رأس أولويات السياق. كان من الممكن أن أستغل هذه الزلة، وأن أركز على إحراجه بقليل من المكر، إلا أن هذا كان سيمثل مخاطرة على وضعي أنا. وهكذا تركت الفرصة تمر، واكتفيت بالتوقيع على إيصال القبض، وشكره، وتحيته عسكرياً.

لطالما عكس إغراء السلطة -وخاصةً في المؤسسات العسكرية- هذه العلاقة المزدوجة بين الإنسانية والسطوة. ونجد أن المؤسسات العسكرية الغربية تمنع نشوء أي نوع من "التعاطف الأبوي" بين الضباط والمستجدين؛ أو بين الضباط و"الرتب

الأخرى"، بالتعبير العسكري البريطاني. ويكمن السبب في أن أي شخصين تنشأ بينهما علاقة شخصية لن يمكنهما أداء مهامهما بفعالية فيما يتعلق بعلاقة الرئيس والمرءوس. وقد يصح هذا الأمر بالنسبة للبعض؛ إلا أن السؤال الذي يبقى بلا إجابة هو: "هل تلك قاعدة ثابتة دائماً، أو غالباً؟".

نضيف إلى هذه الازدواجية الاجتماعية الإحساس العام بعدم اليقين وبالشك الذاتي والذي يحس به من هم في مواقع السلطة -وبالأخص الجدد منهم- ونحن لدينا صيغة لمثل هذه الثقافات المضطربة.

يحب العديد من الصحفيين الاقتصاديين ومؤلفي الكتب المتخصصة في الاقتصاد والمال أن يربطوا بين الرئيس التنفيذي وصورة القائد المستبد. فهو أمر يكسب المادة المكتوبة نوعاً من الجاذبية والتشويق: ذلك المنافس الذي لا يرحم، والذي يقهر كل الأعداء، ويوقع العقاب على من لا يرضى عنهم، ويستبعد كل من ينتقده أو يتحدى سلطاته. (يزداد الأمر تشويقاً إذا كان الرئيس التنفيذي الذي يجسد كل هذه الصفات... أنثى). فمع طبيعة تكوين العقل البشري، يستطيع الصحفي دائماً أن يضيف الكثير من البهارات إلى قصته الخبرية عن قائد وضيع مكروه وليس عن قائد محبوب. فإذا كنت تكتب عن شخص محبوب، فعليك أن تبحث فيه عن زلة شخصية تجذب القراء إلى القصة.

أحد هؤلاء الأبطال الوضعاء هو الأسطورة آل دونلاب، الذي أسماه المستثمرون والصحفيون "آل المنشار". ووفقاً لما يقول ديفيد بلوتز، محرر موقع slate.com:

> "لقد بزغ نجم هذا الرئيس التنفيذي المرعب دونلاب كمبشر بنوع جديد من الرأسمالية. حياته تبدأ وتنتهي داخل جنبات وول ستريت. وليست لديه سوى عقيدة وحيدة: "ما السبيل إلى زيادة قيمة أسهمنا؟" ولا يلقي بالاً لكل ما يمثل قيمة لنظرائه رجال الأعمال الأقل قسوة: فلا الولاء تجاه موظفيه، ولا المسئولية تجاه المجتمع، ولا العلاقة مع مورديه، ولا الكرم والإحسان المنتظر من أي شركة، لا شيء من هذا يهم دونلاب. فأساتذة أخلاقيات الأعمال يهتمون بمفهوم "رأسمالية حاملي الأسهم"، ودونلاب يسخر من تلك العبارة.
>
> "وهناك من التنفيذيين من يشاركه نفس مذهبه، إلا أن أياً منهم لا يطاول منهج دونلاب. لقد نجح هذا العجوز ذو الستين عاماً -على مدار العقدين الماضيين- في إدارة تسع شركات بالولايات المتحدة، وأستراليا، وإنجلترا.

وكان الساعد الأيمن لكل من الأخطبوط الإعلامي الأسترالي 'كيري بيكر' والملياردير البريطاني الذي رحل مؤخراً السير 'جيمس جولدسميث'. وفي خلال هذه الفترة اشتهر بكونه أخبث من عرفهم عالم المال والأعمال وأكثرهم قسوة.

"فعندما كان رئيساً تنفيذياً لشركة ليلي توليب التي كانت تتهاوى في الثمانينيات من القرن العشرين، قام دونلاب بطرد معظم كبار المدراء، وباع طائرة الشركة، وأغلق مقرها الرئيسي ومصنعين من مصانعها، وفصل نصف موظفي الشركة، وتخلص من نصف العمال. وخلال فترة إدارته للشركة التي دامت لعامين ونصف استطاع أن يرتفع بسعر السهم من ١,٧٧ دولار إلى ١٨,٥٥ دولار. أما في شركة سكوت للورق، فقد أقدم على فصل ١١ ألف عامل (بما في ذلك نصف عدد المدراء و ٢٠٪ من العمال الذين يعملون باليومية)، وألغى تخصيص ٣ ملايين دولار من ميزانية الشركة للتبرعات، وأوقف نفقات البحث والتطوير، وأغلق المصانع. كانت القيمة السوقية لشركة سكوت عند تولي دونلاب إدارتها في عام ١٩٩٤ تبلغ بالكاد ٣ مليارات دولار. ومع نهاية عام ١٩٩٥ نجح في بيعها إلى مجموعة كمبرلي كلارك بمبلغ ٩,٤ مليارات دولار، مستقطعاً لنفسه ١٠٠ مليون دولار؛ واصفاً المبلغ بأنه مجرد مكافأة متواضعة نظير الزيادة في قيمة الشركة والتي تجاوزت ٦ مليارات دولار".

لقد وبخ دونلاب علانيةً الرئيس التنفيذي لشركة أيه تي آند تي AT&T روبرت آلين لعدم إقدامه على فصل عدد كافٍ من الموظفين. ووضعته مجلة USA Today على غلافها في صورة ذكرت القراء برامبو. وقد حدد إطار معتقداته ومنهجه الأساسي في كتابه الذي حقق أعلى المبيعات Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great.

قارن فلسفة دونلاب هذه بفلسفة بين وجيري ومنهجهما الإداري المناقض، وهما المؤسسان لشركة بين وجيري للآيس كريم. إنهما اثنان من المنتمين لليبرالية الستينيات، حققا النجاح سوياً في إنشاء شركة منتجات استهلاكية ناجحة اعتماداً على أفكار تمثلت في المسئولية الاجتماعية، ورأس المال الأصغر، والمشاركة في الربحية، ودعم المحتاجين. وبعد عشرين عاماً من الأداء المبهر للشركة، دونا تجربتهما الفريدة في كتاب بعنوان: Ben & Jerry's Double Dip: How to Run a Values Led Business and Make Money Too.

في عام ٢٠٠١، استحوذت شركة يونيليفر Uniliver الإنجليزية الهولندية العملاقة على شركة بين وجيري، ومع هذا فقد واصلت الشركة التزامها بقيمها. فلازال هناك عدد من محال الشركة تحت ملكية وإدارة الجمعيات غير الهادفة للربح، وكافة أرباح هذه المحال تعود بالمنفعة على الشركات الراعية. وقد اعتبرت الشركة مثالاً لمسئولية الشركات تجاه مجتمعاتها، حيث تخصص مبلغ ٢,٥ مليون دولار سنوياً لدعم القيم التي تأسست بناءً عليها: تقديم المساعدة لمجتمع بلدة فيرمونت، ودعم مبادئ العدالة الاجتماعية والاقتصادية، والحفاظ على البيئة، والسلام القائم على التفاهم. وقد لخص كوهين كل هذا في محاضرة له أمام مجموعة من الطلبة الجامعيين في رود آيلاند، قائلاً: "تحتاج القوة العظمى الوحيدة حالياً على وجه الأرض إلى أن تتعلم قياس قوتها حسب عدد من توفر لهم الطعام والكساء من البشر، وليس حسب عدد من تقتلهم".

ها نحن ذا أمام فلسفة دونلاب وفلسفة بين وجيري؛ وهما وجهتا نظر وتعريفان مختلفان بشكل جذري في تناولهما للجانب الاجتماعي من أنشطة الشركات. وستظل الفلسفتان على طرفي نقيض إلى الأبد على الأرجح.

غطرسة المدير التنفيذي: تكاليفها وعواقبها

على الرغم من أن بعض التنفيذيين يمارسون دورهم القيادي بكثير من التواضع، إلا أن غيرهم يقومون بهذا بحس من الكبرياء والصلف والغطرسة، وكأنهم يعتبرون أنفسهم نبلاء هذا الزمان. بل إن بعضهم يتصرف وكأنه صاحب حق منحته له السماء، فيكون لنفسه ومن خلال أسلوب حياته صورةً هي تجسيد للسطوة بشكل يضاهي حياة أكثر الملوك ثراءً.

خلال السنوات الأخيرة، يتحمل ستة رجال –جميعهم من الرؤساء التنفيذيين– القدر الأكبر من المسئولية عن تدمير ثقة الشعب الأمريكي في أخلاقيات القيادات والتنفيذيين بالشركات. كما أنهم يتحملون مسئولية إهدار مليارات الدولارات المستثمرة، وبداية مرحلة غير مسبوقة من فقد المستثمرين ثقتهم بوول ستريت.

- مايكل أوفيتز، الذي قضى عاماً في رئاسة مجلس إدارة شركة والت ديزني، نجح في الحصول على تعويض لقاء الاستغناء عن خدماته يفوق في حجمه ما كان يمكن أن يحصل عليه لو أنه بقي في منصبه. فقد انضم للشركة براتب يبلغ مليون دولار -وهو راتب خيالي حتى بمعايير هوليوود- بالإضافة إلى مكافأة سنوية تبلغ ٧,٥ مليون دولار، وخيارات أسهم تبلغ قيمتها ما يفوق ١٠٠ مليون دولار. كما كان هناك شرط جزائي يصل إلى ١٠ ملايين دولار في حال الاستغناء عن خدماته بلا سبب قبل انتهاء عقده. وبعد أن تم إجباره على ترك منصبه على يد صديقه السابق ورئيس ديزني الحالي مايكل إزنر، ترك أوفيتز الشركة وبجعبته ما يفوق ١٤٠ مليون دولار. وقد أدت فترة توليه المنكوبة وتخليه الباهظ عن منصبه إلى إثارة صراعات داخل الشركة دامت لعدة سنوات اهتزت خلالها صورة الشركة بشدة.
- بيرني إيبرز، العقل المالي المدبر والذي طور شركة ورلدكوم من مجرد شركة اتصالات مغمورة إلى واحدة من كبرى الشركات في وول ستريت، سرعان ما سقط في شر أعماله. فقد أدى اكتشاف "أخطاء محاسبية" بقيمة ٩ مليارات دولار إلى أن تشهر الشركة التي تبلغ قيمتها السوقية ١٨٠ مليار دولار إفلاسها، وقد تبين أن إيبرز قد استدان ما يفوق ٤٠٠ مليون دولار من الخزانة العامة لكي يواجه متطلبات حياته المترفة. وتم اتهام إيبرز بالتخطيط لأكبر عملية نصب محاسبية في التاريخ، ومع هذا فقد خرج من هذا المأزق براتب تقاعد سنوي يبلغ ١,٥ مليون دولار.
- دنيس كوزلوسكي، الرئيس التنفيذي لشركة تايكو انترناشونال العملاقة، الذي سجل أرقاماً قياسية في إهدار أموال حملة الأسهم على المكاتب الفارهة، وشقق مانهاتن الفخمة، واللوحات الفنية، والأثاث، والحفلات المترفة. وتم اتهام كوزلوسكي وعدد من أتباعه بسحب ٦٠٠ مليون دولار من صناديق استثمار تابعة لحملة الأسهم من الخزانة، واستخدام المال في سداد تكاليف الشقق والفيلات واليخوت وحفلات أعياد الميلاد الفاخرة. وفي النهاية، لم يستطع مجلس إدارة تايكو فصله إلا لسبب آخر هو اتهامه بالاحتيال للتهرب من ضريبة الدخل.

- جون جيه. ريجاس، مؤسس شركة أدلفيا للاتصالات والرئيس التنفيذي للشركة، الذي تآمر مع أربعة من التنفيذيين على سحب أرباح شركة القنوات التليفزيونية التي كانت تنمو نمواً مضطرداً. وقد طلب المدعون من المحكمة إجبار ريجاس والمتآمرين معه على إعادة قرابة ٢،٥ مليار دولار إلى حملة الأسهم. كان ريجاس لا يرى غضاضة في أن يستثمر بنفسه أموال المستثمرين، بل يعتبره شأناً داخلياً. وقد تمت إدانته هو وأبنائه الثلاثة بالاحتيال لإخفاء مليارات الدولارات من بند الالتزامات المالية في القوائم المالية المجمعة للشركة، عن طريق اخفاء أي أثر لها بين موازنات الشركات التابعة. وقال المدعون بأنهم قد قاموا بتزييف أرقام العمليات وتضخيم العوائد لأجل تلبية متطلبات بورصة وول ستريت. وقد أدى هذا –علاوة على بقية التهم من تعاملات ذاتية قامت بها عائلة ريجاس بالكامل، واستخدام غير مصرح به لصناديق الاستثمار لإتمام تعاملات على الأسهم وامتلاك شقق خاصة في نيويورك وأماكن أخرى– إلى إبعاده عن الشركة وإدانته.
- كينيث لاي، وهو شاب من تكساس ترأس شركة إنرون الأسطورية، الشركة المالية التي كانت قائمة على التجارة في الطاقة والتلاعبات المالية. مع اندفاع الشركة نحو الإفلاس، قام لاي وأتباعه بإخفاء جبال الديون وسجلوا أرباحاً وهمية ونهبوا الخزانة. وتلقى لاي وحده ما يفوق ١٥٠ مليون دولار في شكل مدفوعات وأسهم قبل أن تنهار الشركة، ويفقد ستة آلاف شخص وظائفهم وتنهار حياة الكثيرين وهم يرون بأعينهم الانهيار التام لأسهمهم المودعة في صناديق التقاعد. وبينما كان لاي يبيع أسهمه في صمت ويستثمر في أسهم مأمونة من الناحية القانونية، فإنه كان لا يتوانى عن تشجيع موظفي إنرون على شراء الأسهم لخططاتهم الاستثمارية. وقد أمن له ولزوجته دخلاً سنوياً مدى الحياة يقارب المليون دولار سنوياً، وهو دخل لا يمكن المساس به سواء بجزاءات تشريعية أو قانونية بغض النظر عن أي اتهامات وجهت أو يمكن توجيهها إليه.
- ريتشارد جراتسو، واحد من أبرز شخصيات وول ستريت المالية، اضطر في النهاية إلى أن يستقيل من منصبه كرئيس لمجلس إدارة بورصة نيويورك للأوراق المالية، بعد تزايد انتقادات المستثمرين والضغط السياسي بسبب

قرابة ١٤٠ مليون دولار تقاضاها كمرتبات. لقد نجح في فترة توليه لمنصبه والتي دامت ٨ سنوات في أن يستميل مجلس إدارة بورصة نيويورك في صفه ليوافق أعضاؤه على حجم ما يتقاضاه من مكافآت. وقد رأى كافة الخبراء الماليين أن ما ارتكبه يعد نهباً لحملة أسهم بورصة نيويورك ولا يمكن التسامح معه أو التقليل من فداحة تأثيره. وقد تنازل جراتسو في كرم منه عن ٥٠ مليون دولار أخرى في حقوق أخرى لم يتم الإفصاح عنها؛ ما أن بدأ المدعي العام لولاية نيويورك إيليوت سبيتزر في الفحص الدقيق للمارسات المالية لمجلس الإدارة، وممارسات عدد من المؤسسات المالية الأخرى.

صار هؤلاء -الذين استحوذت عليهم صورة ذاتهم المتضخمة- تجسيداً لكل ما هو خطأ في سوق المال وكبرى الشركات الأمريكية. لقد قادوا شركاتهم إلى الخراب، ودمروا حياة موظفيهم، والعديد من المستثمرين، وأضاعوا الثقة في بورصة وول ستريت.

وقد تطورت هذه العواقب أكثر: ففي صيف عام ٢٠٠٢، قام الكونجرس بإصدار قانون يفرض الكثير من المتطلبات الصارمة فيما يخص قيادة الشركات، وقد كان هذا نتيجةً للتجاوزات الهائلة في وول ستريت. لقد وضع هذا القانون سيناتور ميريلاند، بول ساربانس، ونائب ولاية أوهايو، مايكل أوكسلي، فعرف بقانون "ساربانس-أوكسلي"، بعد الانهيار الفادح في البورصة والذي حدث عن عمد من قبل كبار المتحكمين في السوق. وافق ٩٩ سيناتور على القانون الذي لم يرفضه أحد، وصدر بعد امتناع ثلاثة أعضاء عن التصويت. وقد وافق أغلب المحللين الماليين على أن الإجراءات الجديدة ستفرض تكاليف إضافية على الشركات لن تقل في مجملها عن خمسة مليارات دولار سنوياً، مع تأثير سلبي فادح على الشركات الأصغر حجماً.

أفضل رئيس، أسوأ رئيس

كثيراً ما أطلب من المشاركين في ندوات التدريب على بناء الفرق، أو القيادة، أو تطوير الشركات أن يقسموا أنفسهم إلى جماعات صغيرة وأن يتوجهوا إلى أقرب

لوحة بيضاء وهم يمسكون أقلامهم في أيديهم. وما أن يصلوا إليها حتى أطلب من كل مجموعة أن تدون قائمة بخصائص شخصين مختلفين: أفضل رئيس عملوا معه وأسوأ رئيس عملوا تحت رئاسته. طلبت منهم تدوين صفات وسلوكيات وأساليب هؤلاء الرؤساء.

إنني أطلب منهم أن يغطوا كامل حياتهم المهنية، بدءاً من أول وظيفة لهم: سواء كانوا موزعي صحف، أو يعملون في مطاعم وجبات سريعة، أو يهذبون المروج الخضراء، أو يعملون في الحرم الجامعي للجامعات التي يدرسون فيها، أو في الجيش، أو خلال أول وظيفة لهم بعد إنهاء تعليمهم. ولا عجب أن هذه المجموعات قد انخرطت في مناقشات ملهمة حول آرائهم في أولئك الأشخاص.

في قائمة صفات أفضل رئيس، كانت المجموعات تدون صفات شبيهة بالقائمة التالية:

- مشجع
- معلم
- يجيد تفويض المهام
- يتواصل باستمرار
- يمنح المكافآت والثناء
- يعتني بنا
- لديه حس دعابة
- يدافع عنا أمام الإدارة العليا
- ينتقدنا سراً، وليس أمام الآخرين
- ذكي
- يساعدنا على التقدم
- يتقن عمله جيداً

أما قائمة أسوأ رئيس، فكانت أطول وأكثر امتلاءً بالمصطلحات العاطفية:

- غادر
- وضيع
- غائب دائماً وغير مشارك

- فظ مع الآخرين
- كثير الشكوى
- ضعيف ولا يستطيع اتخاذ القرار
- يتجنب الصراعات والمشاكل
- يحيك المؤامرات
- يخفي عنا حقائق الأمور
- لا يقدم ما يدعم به موقفنا
- يتحرش بالآخرين جنسياً
- عالي الصوت ومجادل
- مدمن للكحوليات
- متسلط ومدقق في كل شيء

ولجعل هذا التمرين أكثر فعالية، أطلب من أفراد المجموعة –في منتصفه– أن ينتقلوا إلى لوحة أخرى، من الصفات السيئة إلى الجيدة أو من الجيدة إلى السيئة. ويضيف هذا المزيد من التشويق والإثارة إلى القائمتين، حتى صار لدينا حوالي ثلاثين سمة أو سلوكاً على كل لوحة.

وأطلب من أفراد المجموعة أن يمروا على كل اللوحات وأن ينظروا إلى النتائج الإجمالية. وبعد ذلك نناقش النتائج، من قال ماذا، ولماذا. هناك من قال إن رؤساء سابقين له كانوا يبذلون الوقت والجهد من أجل تلقين الموظفين الشباب كيفية العمل بمهارة. وهناك الكثير ممن تحدثوا عن رؤساء لا يطاقون، كان سلوكهم فاسداً لدرجة أجبرت بعض الموظفين على ترك وظيفة تدر عليهم دخلاً كبيراً.

ومع نهاية التمرين، نصل إلى بعض الأسئلة: هل يتحلى من يتصفون بصفات الرئيس الجيد بمعدلات ذكاء اجتماعي مرتفعة في الأبعاد الخمسة؟ كانت الإجابة المبدئية هي "نعم"؛ حيث إن لديهم مؤهلات القيادة، والتحفيز، وبث التحدي في نفوس موظفيهم، من أجل تحقيق نتائج جيدة والاستمتاع بالأمر في الوقت نفسه.

وهل حقق أسوأ الرؤساء درجات عالية في أبعاد الذكاء الاجتماعي؟ بالطبع كانت الإجابة هي "لا". فافتقارهم إلى الوعي الموقفي، والحضور، والأصالة، والوضوح، والتعاطف –ناهيك عن بقية الصفات مثل الرأفة، وحسن التوجيه، والطاقة، والإخلاص... إلخ– يجعل التعامل معهم صعباً.

وبالنسبة للمجموعة الإدارية أو الإشرافية التي ناقشت الأمر، كان السؤال الأكثر إلحاحاً هو: هل يقوم موظفوكم بتقييمكم بالصورة نفسها؟ هل يحتفظ من يعملون لديكم بنوع من "التقارير" في عقولهم حينما يقيمون أساليبكم في القيادة والإدارة؟

هذا ما يفعلونه بالطبع، وعلى نحو منتظم ومتجدد. حيث يبدأ كل موظف -منذ أول يوم عمل- في تقييم ومقارنة مديره الحالي مع أفضل مدير وأسوأ مدير صادفه. ويتبادل هذا التقييم مع غيره من الموظفين، وربما تغيرت وجهة نظرهم (نحو القرب أو البعد عن المدير) وربما لا تتغير أبداً، بمجرد أن يشعروا أنهم عملوا تحت رئاسة مديريهم الفترة الكافية لاتخاذ قرار.

لذا، فإذا كنت مديراً، أو تلعب دوراً قيادياً في شركة ما، فعليك أن تضع في الاعتبار الصورة التي تود أن يراك موظفوك عليها. أي قائمة تود أن تكون فيها: قائمة الشرف أم قائمة الخزي والعار؟

السطوة: ما مصدرها، وكيف يمكن اكتسابها؟

إذا كان الذكاء الاجتماعي هو القدرة على التكيف مع الآخرين وجعلهم يتعاونون معك، فمن الضروري أن تكون السطوة والتأثير جزءاً من هذه المعادلة. يبدو أن البعض يدرك، بصورة غريزية، فعالية السطوة والتأثير، ولكن البعض الآخر مازال متحيراً أمام المفهوم. الوصول إلى موقع سلطة وسطوة ونفوذ يتطلب ما هو أكثر من مجرد صدفة: فعلى المرء أن يكتسب القدرة على جمع السلطات ومعرفة الوقت المناسب لاستخدامها والحصول على المزيد منها. وللأسف فإن بعض أكثر الناس شراً أدركوا كيفية اكتساب السلطة والسطوة والتشبث بها.

تتخذ السطوة -القدرة على التأثير في الآخرين- أشكالاً عديدة. ويمكننا أن نلخص مصادر التأثير في العناصر التالية:

المنصب

الفرصة

الثروة

الخبرة

العلاقات

سطوة المنصب، وتعتمد على السلطة الرسمية. شخص ذو رتبة عسكرية، أو منصب بالانتخاب، أو تعيين رسمي في وظيفة تنفيذية في شركة ما، أو منصب قيادي في فصيل متمرد، وهو ما يمكن الشخص من توجيه الآخرين وفق ما يراه، وفي إطار حدود معينة.

سطوة الفرصة، وتتمثل في مجموعة خاصة من الظروف -مثل الاطلاع على فرصة عمل نادرة، أو اكتساب سمعة خاصة تضفي على الشخص حقاً مخولاً من نمط معين، أو الوصاية على أصول ذات قيمة. ومجازاً، أن تكون في المكان المناسب في الزمان المناسب.

سطوة الثروة، الثروة تضفي السطوة من خلال حق توزيع مصادر يحتاجها الآخرون. فنجد أن المستثمر صاحب المحفظة الاستثمارية المتنوعة، أو التنفيذي المتحكم في مصدر تمويلي كبير، أو شخصية سياسية في منصب يتيح لها السيطرة على اعتمادات تمويلية عامة، جميعهم يتمتعون بسطوة الثروة. وهكذا نجد أنفسنا أمام تعريف ساخر للقاعدة الذهبية يقول: من يملك الذهب هو القادر على وضع القواعد.

سطوة الخبرة، التي تتخذ صورة المهارات الخاصة، والمعارف الفريدة، والدراية الضرورية، أو الاطلاع على معلومات مهمة تكسب المرء نوعاً من أنواع التأثير. ومن الأمثلة شديدة الوضوح على هذا: أننا لو كنا تائهين بالغابة وتعرف أنت فقط طريق الخروج منها، فأنت هنا تصبح القائد؛ إلى أن نخرج من الغابة على الأقل.

سطوة العلاقات، والتي يمكن أن يكتسبها شخص يتمتع -نتيجة لمثابرته أو حسن حظه- بالقبول لدى أناس يمتلكون نوع من أنواع السطوة. فمثلاً، ابن له شخصية سياسية مرموقة يمكنه الاستفادة من هذه العلاقة في تحقيق عوائد ومزايا مادية أو زمنية. أو شخص متواضع المكانة، يتصادف أن يدخل في علاقة شخصية مع عميل مهم، أو شخصية اجتماعية معروفة، أو شخصية سياسية، أو أي شخص آخر ذي تأثير، يمكن أن يستغل التأثير لما يتعدى بكثير ما هو متاح لمن هو في مكانته المتواضعة.

الأشخاص الذين يعلمون كيفية اكتساب السطوة بشكل منهجي واستراتيجي يمتلكون بشكل واضح مستوى مرتفعاً من الذكاء الاجتماعي، في أبعاد معينة على

الأقل. ويذكر لنا التاريخ أن بعض أسوأ الطغاة امتلكوا هذه المعرفة الخاصة، مع أن أغلبهم كان يعاني من افتقار شديد إلى الذكاء العاطفي. وغالباً ما يستهدف الصحفيون والمعلقون والمتابعون التحقير من القدرات العقلية لهؤلاء، وأحياناً يضعونهم في خانة المجانين لتجنب الوقوع في زلل الثناء على ما يمتلكونه بالفعل من مهارات.

كيف يكتسب أسوأ أوغاد هذا الكوكب السطوة ويحتفظون بها؟

من المؤكد أن الطغاة من أمثال جنكيز خان، ولينين، وهتلر، وموسوليني، وستالين، وماو تسي تونج، وبول بوت، وعيدي أمين، وصدام حسين ما كانوا ليقتلوا وحدهم آلاف أو ملايين البشر. لقد كان عليهم إيجاد طرق لاستثارة غريزة العنف لدى الآخرين من خلال اكتساب السطوة وإظهارها على مستويات متنوعة من الهيكل السلالي الخاص بهم.

عادة ما يعمل من يراكمون السطوة والسلطة -حتى أصحاب النوايا الطيبة منهم- بنفس الطريقة تقريباً. وعادةً ما يتبعون أسلوباً مسرحياً في أثناء بناء سطوتهم وتأثيرهم مع مرور الوقت. ومن خلال دراسة نماذج لأسوأ طغاة هذا العالم، أمكننا أن نحدد أربع مراحل رئيسية:

المرحلة ١ : التعرف على الناس. يظهر الديكتاتور المتوقع، ويعمل على التعرف على من حوله من الناس، والانخراط في الدوائر الاجتماعية، والبدء في تشكيل علاقات مع أناس لديهم نوايا أو مطامح نحو سلطة من نوع ما. وقد لا يكون هؤلاء -في المراحل المبكرة- أكثر من مجرد مجموعة من مفكري المقاهي؛ وفي حالات أخرى يكونون قد نجحوا في تكوين نوع من الهوية السياسية.

المرحلة ٢ : تكوين التحالفات. يستغل ذلك الشخص مهارات اجتماعية مختلفة، وأنماط تأثير مراوغة، وقدرة على الإقناع السياسي، وأيديولوجية سياسية ذات وجاهة، ووعد بتحسين الأوضاع من خلال العمل الجماعي، في الدخول إلى مركز الثقافة الفرعية النامية. وقد يكون عليه في المراحل الأولى أن يعمل على استيعاب

من يطمحون إلى دور قيادي حتى يقنعوا بمكان في مركز ذلك التحالف الصغير. وربما كان عليه الانتظار بصبر لفرصة تمكنه من التخلص من المنافسين الآخرين على السلطة والاستحواذ لنفسه على الدور الرئيسي.

المرحلة ٣: السيطرة. ينسى الكثيرون –أو أنهم لا يعلمون أصلاً– أن أدولف هتلر جاء إلى السلطة نتيجة انتخابات حرة. ولكنه ما أن صار زعيماً للحزب الحاكم –الحزب القومي الاشتراكي– حتى أسرع بتعضيد أركان الحكم. وعادةً ما تشتمل مرحلة السيطرة على مخاطرة شديدة وتتطلب من الحاكم المنتظر أن يتصرف بقسوة من أجل اكتساب سطوة السلطة في عقول أفراد التحالف الآخرين. ويفشل العديد من الطامحين عند هذه المرحلة، إما لأن منافسيهم قد نجحوا في تقليص تأثيرهم، وإما لأن أتباعهم يرون فيهم جانباً شريراً لا يستسيغونه، وإما لأن التوقيت أو الظروف لا توفر الضرورات اللازمة للوقوف وراء قائد عدواني عنيف. أما من ينجح من بين الطامحين في الوصول إلى مركز تأثير مهم خلال مرحلة السيطرة هذه، فإنه يكتسب قدرة كبيرة على التأثير في الآخرين، مما يخول له أن يقرر، ويسيطر، ويوجه، ويكافئ، ويعاقب.

المرحلة ٤: دعم السطوة. ما أن يصل الطاغية إلى مرحلة السيطرة العامة حتى يقضي بقية حياته أو فترة ولايته، في التخلص من منافسيه السياسيين أو قمعهم، وفي وضع الموالين له في مختلف المناصب السلطوية، وفي بناء آلية تمكنه من بث الخوف والهيبة فيهم وفي الشعب بأكمله، حتى يعضد أركان سطوته على جميع أنحاء البلاد.

ربما تجد أن نفس هذه المراحل الأربع تنطبق على جميع أنواع الاستحواذ على السطوة، هذا مع بعض الاستثناءات بين الحين والآخر. فربما اعتمدت خطوات ترقي أحد الرؤساء التنفيذيين الأقوياء على اتباع نموذج الإمساك بزمام السطوة هذا، على الرغم من أن حياته تسير وفق قيم مشرفة. وبوسع الشخص الذي يستهدف الوصول إلى موقع تأثير، وخاصةً خلال وضع سياسي مضطرب وغير مستقر، أن يستغل هذه المراحل الأربع كخارطة طريق توصله إلى هدفه.

ومن المؤكد أن امتلاك خارطة طريق لا يضمن أن كل من يرغب في تحقيق هدف ما سوف يحققه بالفعل. فيمكن لخطأ في التوقيت، أو انقلاب غير متوقع في الأحداث، أو وجود باحث آخر عن نفس الهدف لم يكن موضوعاً في الاعتبار، أو أي عدد من العوامل الأخرى غير المحسوبة أن يعيق ويوقف زحف ذلك الشخص نحو السلطة والسطوة. وليس شرطاً بالطبع أن كل من وصل إلى منصب ذي تأثير كان من التواقين إلى السلطة أو السطوة. فبعض أكثر القادة تأثيراً يستمدون دوافعهم الأساسية من احتياجهم إلى تحقيق إنجاز ما. ولكن بوجه عام، فإن عدد هؤلاء الذين يقدرون مناصب السلطة ويسعون إليها بوعي ودراية يفوق كثيراً عدد أولئك الذين لا يسعون إليها بنفس القدر. وبينما يميل الفرد الذي يحركه حافز الإنجاز إلى أن ينظر لموقع السلطة على أنه مجرد فرصة لتحقيق الإنجاز، فإن من يحركه دافع السطوة يشعر بالرضا تجاه مجرد امتلاك هذه السطوة.

معادلة التأثير

كيف يمكن لشخص أن يؤثر في الآخرين في موقف ما بينما لا يمتلك تلك السطوة أو السلطة الرسمية؟ إذا كنت تنفيذياً طامحاً، أو قائداً سياسياً، أو تنظيمياً –أو حتى طاغيةً طامحاً– فكيف تكتسب التأثير في البشر؟ يكمن السر في فهم الاختلاف بين *السلطة الرسمية والسلطة المكتسبة*.

من الواضح أن السلطة الرسمية تأتي مع السلطة المستمدة من المنصب –رئيس، رئيس وزراء، محافظ، عمدة، رئيس مجلس إدارة... إلخ– والتي تصبغك بالصبغة الرسمية وتمنحك نطاقاً ما من الصلاحيات. أما السلطة المكتسبة فلا تنبع من مواقع السلطة؛ وإنما تستمد من أشخاص آخرين، مرة بعد أخرى.

يمكنك أن تكتسب السلطة من خلال التصرف بأساليب تدفع الآخرين إلى الاقتناع بأن من حقك التأثير عليهم. فأفكارك، ومهاراتك العملية، ودرايتك بالمواقف الاجتماعية، واهتمامك برفاهية الآخرين، واستعدادك لأن تعطي توجيهات في المواقف التي لا علاقة لها بالقيادة، جميع هذا يمثل إضافة تسجل في العقل الباطن لكل الأطراف. فكلما تجاوب الناس كأفراد معك كقائد مفترض، نظروا إليك على أنك أهل للقيادة. وإذا اشتمل الموقف على خيارات واعية، فربما مالوا إلى اختيارك كقائد لهم، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي.

نحن إذن أمام معادلة تأثير من نمط معين. ففي أي موقف يشتمل على سطوة أو تأثير، فإن سلطتك الفعالة تتألف من مجموع سلطتك الرسمية إن وجدت، وسلطتك المكتسبة إن وجدت أيضاً. فأي من الأطراف التي تؤكد على تأثيرها في موقف سلطوي يمكن أن تمتلك درجة عالية أو منخفضة من السلطة الرسمية ودرجة عالية أو منخفضة كذلك من السلطة المكتسبة. والشخص صاحب الدرجة العالية نسبياً من السلطة الرسمية –والذي فشل في نيل ثقة واحترام أولئك الذين تحت سيطرته– ربما يكون صاحب درجة متدنية من السلطة الكاملة. والحقيقة أنه إذا نال أي شخص بطريقة ما درجة سلبية من السلطة المكتسبة، فإن إجمالي درجة السلطة –أي السلطة الرسمية زائد السلطة المكتسبة السلبية– يمكن أن يكون سلبياً.

وعلى العكس، فإن الشخص صاحب القليل من السلطة الرسمية، أو منعدم هذه السلطة، يمكن أن ينال مستوى عالياً من السلطة الشخصية لدى الآخرين، وقد يتمتع بدرجة عالية من إجمالي السلطة مقارنة بالشخص صاحب المنصب الرسمي.

القيادة حينما لا تكون في موقع المسئولية

لا يمتلك عديد من الناس –بما في ذلك من يمتلكون رغبة قوية في التأثير والسيطرة– فكرة واضحة حول امتلاك السلطة المكتسبة. وهم لا يفهمون استراتيجيات اكتساب التأثير دون امتلاك سطوة رسمية. ويستطيع أولئك الذين يعرفون كيفية اكتساب السلطة غير الرسمية أن يشرحوا بشكل عام الطرق التي يتبعونها. بل إنه يمكننا أن نصل إلى صيغة من نوع ما تكون بمثابة استراتيجية عامة لاكتساب التأثير.

ويستطيع أن يظهر شخص ما باعتباره القائد الحقيقي في موقف غير منظم، أو يستطيع أن يكتسب قدراً كبيراً من السلطة غير الرسمية، حتى وإن كان في وسط مجموعة ذات قائد رسمي، عن طريق إظهار أي من، أو كل من، الأنماط الخمسة المميزة التي يمكن أن تساعد المجموعة، عند الحاجة، وعند الحاجة فقط. وإليك فيما يلي سلوكيات القيادة الخمسة تلك:

١. *المهارات.* إذا كنت تعلم مثلاً كيفية إجراء الحسابات الدارية التي تعيد سفينة فضاء إلى الأرض، بينما لا يعلم غيرك في المجموعة كيفية عمل هذا، فإنك تستطيع مساعدة المجموعة بمهاراتك. يرى الآخرون، بوعي أو بغير وعي، أن المساعدة بالخبرة سلوك من سلوكيات القيادة. افعل هذا كثيراً بما يكفي –بشرط أن يكون بمثابة إسهام بناء– وعندها سيبدأ أفراد المجموعة في الاعتماد على خبراتك ومهاراتك. إن المعرفة المتخصصة، والمهارات اليدوية، والمهارات التنظيمية، والمهارات الفنية، والمهارات الاجتماعية جميعها تؤدي إلى اكتساب القدرة على التأثير في عقول الآخرين.

٢. *الإجراءات.* أحياناً –وربما كثيراً– ما يصادف مجموعة من الناس المشكلات أثناء القيام بعمل ما. وكثيراً ما يعجب خبراء دراسة المهارات من سبب وقوع مثل هذه الجماعات في هذا. يبدأ الاجتماع الذي يستهدف اتخاذ قرار بالقيام بإجراء معين بأن يطرح كل فرد من المشاركين رأيه، ووجهة نظره، ومقترحاته. وسرعان ما يدب الخلاف، وتصل العملية إلى نقطة الصفر بسبب إصرار كل فرد على رأيه. فتقوم أنت بكل أدب بتنبيه الجميع إلى الهدف من هذا الاجتماع وتدعو المشاركين إلى أن يضعوا أيديهم على ما يودون التوصل إليه قبل أن يغادروا المكان. ويمكنك أن تستغل "سطوة القلم" –المتمثلة في أن تقوم أنت نفسك بتدوين كل ما يطرحونه من آراء ومقترحات على لوحة الاجتماعات– وعندها تصبح أنت قائد المجموعة، ولو لبعض الوقت.

٣. *المعلومات.* تعتمد معظم قرارات المجموعة أو النقاشات من أجل الوصول إلى حلول للمشكلات على امتلاك المعلومات السليمة واستخدامها بفعالية. إلا أن من النادر أن يطرح المشاركون في أي اجتماع هذه الأسئلة: "ما المعلومات التي نحتاجها لحل هذه المشكلة؟"، "هل لدينا هذه المعلومات؟"، "إن لم تكن لدينا، فكيف ومن أين يمكننا الحصول عليها؟". والشخص القادر على توفير هذه المعلومات المهمة، أو من يساعد المجموعة على استغلال هذه المعلومات بفعالية، يصبح هو القائد في أعين الآخرين.

٤. *الإجماع.* أحياناً ما تحتاج المجموعة إلى من يلخص لها المناقشات أو المداولات، ويطرح ويؤكد على الخيار المفضل تجاه أمر ما، أو يرشدها إلى عملية تمكنها من اتخاذ القرار. فالعديد من المشاركين لا يمتلكون مهارة التوصل إلى النتائج أو اتخاذ قرارات محددة. ومن يستطيع تقديم هذه الخدمة يضيف الكثير إلى رصيده كقائد للمجموعة بأكملها.

٥. *التعاطف.* ويعرف هذا العنصر كذلك بمناخ المجموعة أو روح الفريق، ويدعم التعاطف عملية التفكير الجماعي، دون عدائية أو خلاف. قد تكون المجموعة معتادة على الجدل المحتدم، ولكن إذا وصل هذا الخلاف إلى حد تولد الأحقاد الشخصية، فعندها تتولد مشكلة تعاطف بين أفراد هذه المجموعة. والشخص الذي يتصرف -في تلك اللحظات- بأسلوب من شأنه أن يعيد المجموعة إلى المناخ الإيجابي البناء يستطيع أن يضيف الكثير إلى رصيده كقائد. ولا أعني بالحفاظ على جو التعاطف عدم السماح بالاختلاف أو دفن الصراعات، وإنما مساعدة الأفراد على توثيق علاقاتهم كبشر ببعضهم البعض في أثناء العمل على حل خلافاتهم.

أساس استخدام عناصر السلطة المكتسبة السابق ذكرها هو استخدامها بشكل انتقائي، ومقتصد، ولمساعدة الآخرين قبل أي شيء آخر. وقد لا تحتاج المجموعة الماهرة سوى إلى القليل من هذه التدخلات. أما المجموعة المتخبطة، أو تلك التي في حالة صراع مستمر، فقد تستفيد من مساعدة شخص أو أكثر بشرط أن يعرف هذا الشخص كيفية التدخل في الوقت المناسب وعند الحاجة.

فكرة أخيرة

هناك الكثير مما لم نذكره في هذا النقاش حول مفاهيم القيادة، والسطوة، والذكاء الاجتماعي. وما كل هذا الكم الهائل من الدراسات والكتب التي اختصت بهذا الموضوع إلا دليل على تعقيده وكذلك جاذبيته بالنسبة لأولئك الذين يفكرون في مثل هذه الأشياء.

الحقيقة أن النقاش السابق قد خلف الكثير من الأسئلة لا الأجوبة: فهل بوسعنا تربية وتعليم جيل من القادة الذين يتحلون بكل من المسئولية الاجتماعية

والذكاء الاجتماعي، وما السبيل إلى هذا؟ كيف يمكن لشركة، أو حكومة، أو أي مؤسسة أخرى -بل والمجتمع ككل- أن يحمي مناصب السلطة فيه ممن قد يسيء استغلالها؟ كيف يمكننا تشجيع أولئك الذين يمتلكون مجموعة ضرورية من القدرات والأخلاقيات المكتسبة على تقديم خدماتهم القيادية للمجتمع؟

ربما اقتربنا ولو خطوات من الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال عملية النقاش والحوار. ومع نفاذ مفهوم الذكاء الاجتماعي إلى الوعي العام، وفي الخطاب العام حول القادة والقيادة، يمكن أن نعمل على إلزام هؤلاء القادة في مختلف قطاعات المجتمع بمعايير سامية لا يحيدون عنها.

زلات لسان من كبار المسئولين التنفيذيين

جميعنا يخطئ أحياناً في التعبير أو يقول أشياء يود فيما بعد لو أنه لم ينطق بها أبداً. ولسبب أو لآخر، فإن زلات اللسان تلك تكتسب أهمية أكبر -وكثيراً ما تكون كوميدية- حينما يكون أصحابها من المشاهير.

إليك بعض العبارات التي لم يتم التفكير فيها بعناية قبل قولها والتي تنسب (ربما بشكل خاطئ أحياناً) إلى بعض الأعلام المشاهير:

- "تنتج البطالة عندما يزداد عدد المفصولين من أعمالهم". - كلفين كوليدج، رئيس الولايات المتحدة.
- "إنني لم أرتكب جريمة. كل ما فعلته هو أنني لم أتمكن من الالتزام بالقانون". - دونالد دينكينز، عمدة نيويورك، بعد اتهامه بالتهرب الضريبي.
- "إنه لم يقل هذا. لقد كان يقرأ عليكم ما كتب له في الخطاب". - مدير الموازنة في إدارة الرئيس جورج بوش، مفسراً سبب عدم وفاء الرئيس بوعوده الانتخابية.
- "أنا طيار كنت أقود طائرتي وتصادف أن منطقة طيراني هي التي أظهرت الأمر على أنه تجسس". - فرانسيس جاري باورز، قائد طائرة الاستطلاع من طراز يو-تو، بعد أن أسقطت طائرته وهو يحلق فوق أراضي الاتحاد السوفيتي.
- "من الضروري بالنسبة لي أن أظهر بصورة المنتصر. لذا يجب أن أجد من أهزمه". - ريتشارد إم. نيكسون، بتصريح في مرحلة مبكرة من حياته السياسية.
- "مليار من هنا، ومليار من هناك؛ وسرعان ما يصبح لديك مبلغ محترم من المال". - إيفرت ديركسن، سيناتور أمريكي.

- "نصلي من أجل انتصاب ماك آرثر". – لافتة رفعها مواطنون يابانيون في طوكيو عندما كان دوجلاس ماك آرثر يفكر في ترشيح نفسه لمنصب الرئاسة.
- "إخواني الأمريكيون، لقد وقعت على قانون سيزيل روسيا من الوجود إلى الأبد. سنبدأ الضرب بعد خمس دقائق من الآن". – الرئيس الأمريكي رونالد ريجان مازحاً أمام الميكروفون، وهو لا يعلم أن البث الإذاعي بدأ بالفعل.
- "لقد أوفى الرئيس بجميع الوعود التي كان ينوي الوفاء بها". – **جورج** ستيفانوبولوس، مساعد الرئيس الأمريكي بيل كلينتون.
- "الشوارع آمنة في فيلادلفيا؛ ولكن الناس هم من يجعلونها غير آمنة". – فرانك ريزو، رئيس الشرطة والعمدة السابق في فيلادلفيا.
- "الشرطة ليست هناك لخلق الاضطرابات، وإنما للحفاظ على الاضطرابات". – فرانك دالي، عمدة شيكاغو.
- "أوه... اللعنة! لقد نسينا أن ندعو في صمت!". – الرئيس دوايت آيزنهاور، بعد اجتماع مع وزرائه.
- "بخلاف جرائم القتل، واشنطن هي صاحبة أدنى معدلات للجريمة في البلاد". – ماريون باري، عمدة واشنطن العاصمة.
- "التدخين مميت. وإذا أنت مت، فقد فقدت أهم أجزاء حياتك". – الممثلة بروك شيلدز، خلال مقابلة للفوز بصفة المتحدث الرسمي باسم الحملة الفيدرالية لمكافحة التدخين.
- سؤال: إذا كان لك خيار أن تعيشي للأبد، فهل تقبلين هذا، ولماذا؟ الإجابة: "لن أقبل أن أعيش للأبد، فليس علينا أن نعيش للأبد، فلو كان مفترضاً أن نعيش للأبد، لكنا قد عشنا للأبد، ولكننا لا يمكن أن نعيش للأبد، ولهذا لن أقبل أن أعيش للأبد". – رد ملكة جمال ألاباما خلال مسابقة ملكة جمال العالم عام ١٩٩٤.
- "لا يمكنهم أن يصيبوا فيلاً من هذه المسافة". – آخر ما نطق به الجنرال جون سيجويك، أحد قادة جيش الاتحاد في الحرب الأهلية الأمريكية، قبل أن يلقى مصرعه برصاصة قناص وهو يعلق متهكماً على المهارات الأسطورية المزعومة لقناصة الجيش الكونفيدرالي.



الذكاء الاجتماعي والصراع

أفكار حول الانسجام والتعايش

"يجب أن نذهب إلى العرب ونحن ممسكين بالعصي
في أيدينا ثم نضربهم، ونضربهم، ونضربهم... حتى
يكفوا عن كرهنا".

– سائق تاكسي من تل أبيب

تقول إحدى الحقائق البديهية في عالم الطب: "الطبيب المبتسم نادراً ما يقاضيه أحد بتهمة التقصير".

يحتوي هذا التعميم –كما هي الحال مع معظم التعميمات– على قدر معين من الصحة. فإذا استبعدنا عدد قضايا التقصير والإهمال الناجمة في الأساس عن الجشع، والحقد، والاختلاف من جانب، واستبعدنا تلك الناتجة عن انعدام كفاءة

شنيع في الناحية الطبية من جانب آخر، فإن القضايا التي نجدها فيما بين هذا وذاك -والتي يعتقد بعض الخبراء أنها أكثر من نصف هذه القضايا- تبدو ناتجة عن اضطراب وفساد العلاقات. ويبدو من المؤكد أن جزءاً كبيراً من هذه القضايا -وإن كان عددها محل جدال بالطبع- ما كان ليصل إلى المحاكم لو أن مقدمي الخدمات الطبية قد أقاموا علاقات شخصية أوثق مع مرضاهم، أو أنهم بادروا بالإقرار بمسئوليتهم وحاولوا التكفير عن أخطائهم بكرم.

إن الأشخاص الذين يقيمون دعاوى قضائية ضد الأطباء والمراكز الطبية عادةً ما يذكرون في دعواهم "توجهاً ما" من جانب الطبيب أو الإداريين. ويتمثل هذا التوجه في صفات من قبيل الغطرسة، وقلة الاهتمام بالمعاناة الإنسانية، والبرود، والتكبر، وادعاء عدم الوقوع في الخطأ. فمثلاً، قد يقول صاحب الدعوى في ألم: "كنت أود أن أسمع اعتذاراً منه. إلا أنني وجدته لا يقر أصلاً بوقوع أي خطأ".

المسار الحلزوني المزدوج للصراع

بينت لنا آلاف السنين من التاريخ بشكل حاسم أن الصراع يولد المزيد من الصراع. فما أن يندلع صراع، حتى يتخذ منحى تصاعدياً. وما أن يصل إلى حد معين من الشدة حتى يتحول لينهي نفسه بنفسه. لقد دامت صراعات عديدة بين الدول، والفصائل السياسية، والعشائر، والمجتمعات المتجاورة لفترات طويلة لدرجة أن أحداً لم يعد يعلم كيفية اندلاع الصراع أو سببه. كل ما يعلمونه هو أنه لم يكن لديهم خيار سوى الرد على الأعمال الوحشية من جانب الطرف الآخر، بل ورد الصاع صاعين.

أذكر أنني رأيت مثالاً على هذا في فيلم قديم للدويتو الكوميدي الشهير ستان لوريل وأوليفر هاردي.

> يحصل لوريل وهاردي على وظيفة لبيع أشجار الكريسماس، يمران خلالها على جميع المنازل. أوقفا سيارتهما غريبة المنظر أمام أحد المنازل، وصعدا إلى بابه الأمامي وطرقا الباب. فتح لهما صاحب المنزل الغاضب، واستمع لعرض البيع لبضع ثوانٍ، ثم قال لهما في قسوة أن يغربا عن وجهه.
>
> عاودا الطرق على الباب من جديد وهما ساخطان لغلقه الباب في وجهيهما. ظهر صاحب المنزل وطردهما هذه المرة شر طردة. اندلع الشجار

بينهم، وقرر أحدهما أن يلقنه درساً. ومع بعض الحركات البهلوانية استطاع أن يلحق الضرر بالمنزل -ولست أذكر طبيعة هذا الضرر؛ ربما كسر الحلية التي يتم بها الطرق على الباب- فجن جنون صاحب المنزل.

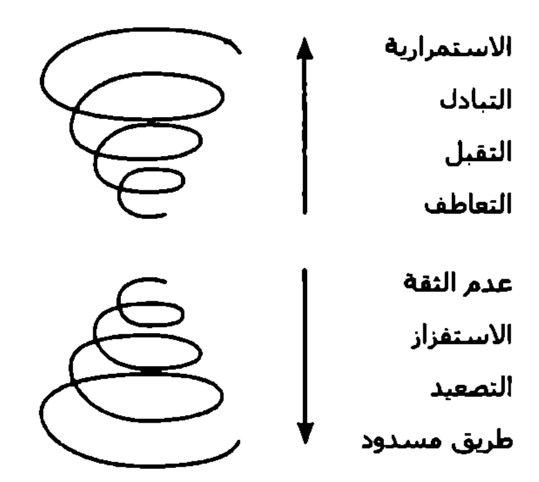
اندفع الرجل نحو الشارع وقام بتهشيم مرآة سيارتهما الجانبية، وأخذ يدوس عليها في احتقار. وفرك يديه بتحدٍ وحدجهما بنظرات مباشرة وهو يعود إلى بيته. تصاعد الموقف، وكل طرف يلحق بالآخر الضرر تلو الضرر. فكسر لوريل وهاردي نافذة بمنزله، فكسر هو زجاج سيارتهما. وبينما كان يهم بتحطيم مصدات السيارة، كان هما يتلاعبان بمحتويات منزله، فكان لوريل يلقي بالمزهرية من النافذة فيتلقفها هاردي مهشماً إياها بمضرب البيسبول. وكان كل اعتداء يقابل بتعبير أقوى عن الغضب، ومن ثم رد أعنف ومبرر لهذا الاعتداء.

وبحلول نهاية الحلقة، كانا قد حولا منزله إلى فوضى، بينما حول هو سيارتهما إلى مجرد هيكل وإطارات. فاستقلا السيارة على حالها مبتعدين وهما يشعران بأنهما قد استردا كرامتهما -بل ينتابهما شعور بالانتصار- بينما كان الرجل يتفقد ما لحق بمنزله من ضرر ويشعر بالسعادة بدوره لأنه نجح في تلقينهما درساً.

ومع الأسف فإن العديد من الصراعات المكلفة التي شهدتها البشرية لم تكن على نفس هذا النمط الكوميدي. وقد يسخر المشاهدون من التصعيد المجنون لمواقف الصراعات، ولكن المشاة العابرين يدفعون الثمن أيضاً في أغلب الأحوال.

من يراقب ويدرس الصراعات المستمرة، يجد أن تصعيد العداء يتبع نمطاً دقيقاً محدداً، حتى وإن لم تلحظ الأطراف المعنية بالصراع هذا النمط. وعلى العكس من هذا، فإن الطرفين اللذين ينجحان في الحفاظ على علاقة ثنائية بناءة -سواء كان هذا على مستوى الأفراد، أو العائلات، أو العشائر، أو الشركات، أو الفصائل السياسية، أو الدول- ينهجان نقيض ذلك النهج التصعيدي. فيمكن للعلاقات الإيجابية أن تنمو وتقوى مع مرور الوقت، باتجاه تصاعدي حلزوني إيجابي معزز، في ذات الوقت الذي تتخذ فيه العلاقات السلبية منحى حلزونياً سلبياً هداماً. ولكي نتحول في العموم من حالة الصراع إلى حالة التعاون، فإن الموقف يتطلب الارتقاء بهذا المنحى الحلزوني السلبي إلى منطقة محايدة، ومن ثم الارتقاء من جديد نحو منطقة إيجابية، كما هو موضح في الشكل ١٠-١.

الشكل ١٠ـ١. المسار الحلزوني المزدوج للصراع



ادرس تطور المنحنى الحلزوني للصراع. إذا انعدمت الثقة لأي سبب من الأسباب، أو كان ذلك نتيجة لميراث تاريخي لعلاقة ما، فإن الموقف يميل من بدايته نحو الصراع. استفزاز من جانب أحد الأطراف، أو سلسلة من الاستفزازات من جانب الطرفين، يمنح كل طرف دليلاً على وجود نوايا سيئة لدى الطرف الآخر. وبعد عدد من الأعمال العدائية، يدخل الموقف إلى مرحلة التصعيد، وعند هذه النقطة تنمحي أي رغبة لدى الطرفين في الحفاظ على العلاقة فيما بينهما. ويجد الطرفان ضرورة لرد الفعل، أو الثأر من اعتداء لا يغتفر.

خلال هذا الانحدار نحو حالة صراع لا فكاك منها، تتغير كيميائية عقل كلا الطرفين. فقد ألزم كلا الطرفين نفسه بإلحاق الأذى بخصمه. ولن يكون أي منهما مستعداً بجدية لأن يدرس إمكانية السماح للطرف الآخر بتلقي شيء ذي قيمة. ويتحول الموقف إلى موقف فوز-خسارة سرعان ما يتحول -للمفارقة- إلى موقف خسارة-خسارة.

إذا امتدت علاقة الصراع هذه لفترة كافية لإحداث قدر كافٍ من الضرر، فربما تتدنى في النهاية إلى مستوى رابع يتمثل في طريق مسدود بالكامل. تجد هذا وبشكل كبير في العداوات القائمة على خلفيات دينية أو عرقية، وفي النزاعات طويلة

الأمد حول الأراضي. ففي حالة الصراع الأزلي بين العرب واليهود بالشرق الأوسط، تحول الصراع إلى جزء أساسي من الحياة؛ فعلى أساسه تتشكل البنى السياسية، والقوانين، والمناهج التعليمية، والسياسات الحكومية، والممارسات التجارية. وإذا تحولنا إلى أيرلندا الشمالية لوجدنا أن كلاً من البروتيستانت والكاثوليك يقتل كل منهما الآخر باسم نفس الإله.

وقد يكون من المثالية المبالغ فيها أن نعتقد أن الصراع الذي يصل إلى المستوى الرابع المتمثل في الطريق المسدود قابل للحل بسهولة. إلا أن الواقع يوضح لنا أن طول أمد بعض أكثر الصراعات دماراً في هذا العالم لم يمنع التوصل إلى نوع من الحلول الوسط في النهاية. فهناك علاقات طويلة الأمد قامت في دول بين جماعات عرقية، أو أقاليم جغرافية، أو عشائر، أو أيديولوجيات، وكان أساسها تحقيق منفعة مشتركة للطرفين. إلا أن الحقيقة المؤكدة هي أن الزيجات السعيدة تدوم مدى الحياة، والعلاقات المثلى بين دولتين قد تمتد لقرون، وهناك مؤسسات تشترك في مشاريع مربحة على مدى عقود من الزمن، أي أن المنحى الحلزوني الصاعد هو أساس التعاون الفعال.

يجب أن يبدأ التقدم المتصاعد في علاقة ما وفق درجة معينة من درجات الثقة، أو التعاطف، حسب مصطلحات الذكاء الاجتماعي. وقد تساعد الظروف على بداية إيجابية للعلاقة. فقد يكون لدى بعض أطرافها معدل عالٍ وكافٍ من الذكاء الاجتماعي للتخطيط لحالة تشجع الآخرين على التواصل، والتشارك في المصالح والأهداف، والأرضية المشتركة.

يمكن أن تنتقل العلاقة –مع القدر الكافي من التعاطف– إلى مستوى من التقبل والمعاملة بالمثل، حيث يسهم كل طرف بما يحقق مصلحة الطرف الآخر. وقد تكون البداية مترددة نوعاً، إلا أنها تتدرج في ازدياد مع تبين المصالح، وعندها تنخرط الأطراف في نوع من التعاون المشترك.

مع بعض الحظ، والمهارة، ومع مرور الزمن، تكتسب العلاقة طابعاً طويل الأمد وتعود بفوائدها على كافة أطرافها، وتنتقل من مرحلة "سأعطيك (س) في مقابل أن تعطيني (ص)" التبادل والعطاء غير المشروط. وعند هذه المرحلة، يبدأ أطراف العلاقة في النظر إليها على أنها علاقة مستمرة. وهو الأمر الذي يشتمل على

جانب التوقعات المهم: حيث نكون ارتبطنا بالطرف الآخر لفترة كافية تجعلنا نرى إمكانية وجود تواصل دائم وراسخ.

وإذا كانت الظروف مواتية، فإن أطراف العلاقة يصلون إلى مرحلة الاستمرارية؛ وهي مرحلة يعتقد فيها جميع الأطراف بأن العلاقة تخدم احتياجاتهم ومصالحهم لدرجة تجعلها دائمة للأبد، وتكون لها هويتها الخاصة. وعند هذه النقطة نرى الصورة المعاكسة تماماً لمرحلة الطريق المسدود. وفي حين أننا نجد في مرحلة الطريق المسدود أن لا أحد من أطراف الصراع يجد الدافع لتحقيق ما فيه مصلحة الطرف آخر، فإن مرحلة الاستمرارية تمثل نوعاً من التعاون، حيث يتفهم كل طرف قيمة مساعدة الآخرين في تلبية احتياجاتهم وتحقيق مصالحهم وأن هذا يعود عليه بالفائدة أيضاً.

ومن المفارقات أن مرحلة الطريق المسدود تعود بنوع من الفائدة على أطراف الصراع. فهم عندها يشعرون وكأنهم أبطال يدافعون عن أرضهم الأم، ويجدون النصر في إلحاق الأذى بأعدائهم. ولكنهم للأسف لا يتخيلون إمكانية وجود حالة مختلفة يمكن لجميع الأطراف فيها تحقيق الفائدة دون إلحاق الأذى ببعضهم البعض.

مثال توضيحي: شهد أحد زملائي -أثناء جلسة لتكوين فريق مع مجموعة من المحامين والمساعدات- تحول موضوع بعيد عن الهدف من هذه الجلسة إلى بذرة لمشكلة سرعان ما صارت هي المحور الرئيسي لنقاش أطراف الاجتماع. ففي بداية الاجتماع جلس كافة المحامين إلى أحد جانبي الطاولة، بينما جلست جميع المساعدات قبالتهم. بدأ زميلي الاستشاري الاجتماع بأن طلب من كبيرة المساعدات أن تحدد أهدافها من هذه الجلسة. فقالت: "كل ما نريده هو أن يمارس الكل عمله في سعادة، وأن ينجزوا العمل على أتم وجه، وأن يتفاهموا مع بعضهم البعض".

ثم سأل الاستشاري كبير المحامين عن أهدافه من هذا الاجتماع. إلا أن هذا الأخير ضرب الطاولة بقبضته وهو يصيح: "أريد طرد هؤلاء المساعدات!".

عندها انخرطت بعض المساعدات في البكاء وساءت الأمور بدرجة كبيرة لبعض الوقت حتى تمكن الاستشاري من أن يحدد سبب هذا التوتر: وهو أن لا أحد من هؤلاء المحامين قام بزيارة إحدى المتدربات السابقات -التي توفيت بالسرطان- حينما كانت في المستشفى. وجدت المساعدات أن هذا تحقير لشأنهن مما أدى إلى فقدان حماسهن للعمل، الذي تباطأ نموه، ونما سلوك سلبي عدواني

في ظل عداوة خفية.

المساعدات هن من يتحكمن في سير معظم العمل داخل مكاتب المحاماة. فهن من يتأكد من مواعيد المحامين، ويحددن مواعيد اجتماعاتهم وجلساتهم، ويقمن بالبحث، وحساب الأتعاب. أي أنهن يقمن بجميع الأعمال المكتبية المهمة، حتى يستطيع المحامون التركيز على قضاياهم أو على جذب عميل جديد للمكتب.

وبسبب غضبهن الجماعي من المحامين لما أعطوه من انطباع بأنهم لا يهتمون بزميلاتهم المتدربات، فقد صار سلوكهن الانتقامي مكلفاً من الناحية المادية. فبدأت مواعيد الاجتماعات وجلسات المحاكمة والمواعيد النهائية لرفع الدعاوى تفوت المحامين. واستمر هذا الارتباك لثلاث سنوات.

دافع المحامون عن أنفسهم بقولهم إنهم ظنوا أن المتدربة المريضة لا ترغب في أن يزورها أحد بالمستشفى ولذا لم يتوجهوا إليها احتراماً لما ظنوا أنها رغبتها. وحينما صار لسوء الفهم هذا تبعات اقتصادية (تمثلت في تباطؤ سير العمل) وتسيد جو من العداء، قرر كبار الشركاء بالمكتب طلب خدمات هذا الاستشاري حتى يضع حداً لهذا الصراع المحتدم.

كان طلب أحد الطرفين (المحامين) هو "العدل" بينما كان الطرف الآخر (المساعدات) يأمل في "السلام". وأدرك الاستشاري أنهم لن يحققوا أي تقدم في مسألة تكوين فريق العمل حتى تتم مناقشة وتسوية هذه المشكلة الرئيسية خلال الجلسة. مرت أربع ساعات، مع مزيد من الدموع، وتبادل الاتهامات، إلا أن الحسنة الوحيدة كانت في أن كل هذا كان يتم في جو من الهدوء النسبي. وفي النهاية تمكنوا جميعاً من أن يزدادوا قرباً من بعضهم البعض، ومن ثم ناقشوا الأدوات المطلوبة لحل ما يستجد من خلافات في المستقبل وبشكل جماعي.

هكذا نرى أن بوسعنا نحن البشر أن نجد سبيلاً لتحويل حالة الطريق المسدود إلى استمرارية، إلا أن الأكثر تفاؤلاً بيننا سيخلص إلى أن الوقاية من الانحدار إلى مثل هذا الموقف أفضل بكثير من محاولة علاجه.

كثيراً ما نسمع حواراً بين رجل في وسط العمر يسأل طبيبه: "كيف أتجنب الإصابة بالصلع؟". فيرد عليه الطبيب بمكر ملمحاً إلى الطبيعة الوراثية للصلع: "اختر لنفسك جداً غير جدك".

لذا فإن أنسب وسيلة نتقي بها الوصول إلى الطريق المسدود هي ألا نسمح منذ البداية بالدخول إلى هذا المسار.

عائلتا هاتفيلد وماكوي يعلنان السلام

وصل العداء العائلي الأسطوري بين عائلة هاتفيلد في ويست فيرجينيا وعائلة ماكوي في كينتاكي إلى نهايته في يونيو من عام ٢٠٠٠، حينما عقدت العائلتان أولى جلسات لم الشمل السنوية في بيكيفيل، كينتاكي. كانت حدة العداء قد خفت قبلها بحوالي المائة عام، ولم يبقَ من هذا العداء الدموي اليوم سوى مشروع سياحي حديث، تشهد بضعة مواقع إلكترونية، ونادٍ رسمي، واحتفال سنوي، وإعادة سرد الأحداث التاريخية، وأشرطة الفيديو والكتب، والهدايا، وبيانات النسب، على ثلاثين عاماً من صراع راح ضحيته اثنى عشر فرداً من العائلتين، حتى طال العداء حكومتي الولايتين، وتسبب في معركة قضائية نظرت فيها المحكمة العليا الأمريكية.

ربما صارت العائلتان رمزاً للصراع، وربما وجد المرء في تاريخ عدائهما ما يكشف عن أسرار العداوات القائمة في عالم اليوم. فقد كانت عائلة هاتفيلد تعيش في ويست فيرجينيا، على الجانب الشرقي من نهر ساندي الكبير؛ بينما عاشت عائلة ماكوي على الجانب الغربي في كينتاكي. ودب الصراع بين العائلتين -اللتين تضمان العديد من الرجال الأقوياء القساة- في حوالي عام ١٨٦٣. كان منشأ النزاع اتهامات بسرقة الخنازير، واحتدم الأمر حتى لقى أحد أفراد عائلة هاتفيلد مصرعه بعيار ناري.

بعد هذا بفترة ليست طويلة، حدث أن اندلع شجار بين المخمورين أثناء احتفال انتخابي وأدى هذا إلى موت فرد آخر من عائلة هاتفيلد. إلا أن زعيم عائلة هاتفيلد، أندرسون هاتفيلد -وكانوا يسمونه "أنز الشيطان"- نجح في القبض على الأربعة الذين قتلوا ابنه ونفذ فيهم حكم الإعدام.

ازدادت الأمور سوءاً، فقد كانت كل عائلة تعبر على مزارع العائلة الأخرى مع تبادل إطلاق النار بين الجانبين بصفة مستمرة. وتصاعدت المعارك بينهما حتى شملت البلدات المجاورة لهما، وتورطت حكومتا الولايتين المتجاورتين في الأمر. وقامت عائلة ماكوي بخطف جماعة من عائلة هاتفيلد واقتادوهم لكي يحاكموهم في كينتاكي. وطالبت حكومة ويست فيرجينيا بعودتهم، وادعت أن كينتاكي ليس لديها حق قانوني في محاكمة مواطنين مختطفين من ولاية مجاورة. وقررت المحكمة العليا أن لا صلة لها بالعمل على منع هذه المحاكمة؛ وهكذا تم الحكم بإعدام أحد هؤلاء، بينما تم سجن السبعة الآخرين مدى الحياة.

حطم هذا العداء العائلتين، إلا أن التطور الاقتصادي قد أسهم في تحول أمريكا إلى مجتمع أكثر تحضراً وتنظيماً، وبالتبعية تم وضع حد لهذه المعارك. وبعد سنين عديدة، طوى التاريخ صفحة هذا العداء الأسطوري الذي صار مثلاً لما يمكن أن يصل إليه العنف المتصاعد. وفي النهاية، أصبحت الإشارة إلى العائلتين لا تعدو كونها استعارة تصف أي حالة عداء جنوني بين طرفين.

أصبحت القمصان وأقداح القهوة والتذكارات الأخرى التي تحمل اسم العائلتين ويتم الإعلان عنها على موقع: www.hatfieldmccoytradingcompany.com، شهادة على أن بعض الصراعات -على الأقل- يمكن أن تنتهي نهاية سلمية.

لماذا الجدل؟

وصلت منذ عدة سنوات إلى واحدة من أهم قناعات حياتي، وكان قراري الناجم عن هذه القناعة واحداً من أهم السياسات التي تبنيتها وعادت علي بالفائدة. فقد قررت وبكل بساطة ألا أجادل أحداً الرأي. أنا لم أقرر التوقف عن محاولة تغيير آراء الآخرين، أو عن محاولة دفعهم إلى تبني آرائي أو أفكاري. كل ما فعلته هو أن توقفت عن الجدل.

خلصت في النهاية إلى أنني لم أنجح أبداً في الخروج من أي جدال منتصراً. كنت أستطيع أن أصبح ماهراً في الجدل، والمبارزة بالكلمات، ودحض آراء وأفكار الآخرين وتقليل أهميتها وقيمتها بواسطة تفكيري السريع ولساني اللاذع. إلا أنه كان علي أن أواجه ما اعتبرته الحقيقة الجوهرية في هذا البيت الشعري لويليام بلاك:

"الشخص الذي يتم إجباره على الاقتناع
لا يقتنع أبداً".

أيقنت -مع كافة مهارات الرد الفطن التي اكتسبتها طيلة دراستي بالجامعة- أنني لم أنجح سوى في أن أقنع الناس بما يحقق رضاي أنا، لا رضاهم هم. وبدأت أفهم أن الانتصار على الآخرين في المعارك الكلامية نادراً ما يعود علي بشيء ذي

قيمة حقيقية، إلا إذا اعتبرت الشعور بالانتصار شعوراً ذا قيمة بالنسبة لي. كما خلصت إلى أن في كل جدال، وكل نقاش، وكل مبارزة لفظية شيئاً نخسره في مقابل ذلك الذي نكسبه منها. وفي حين يتمثل المكسب في أن يرى فيك المراقبون مجادلاً بارعاً، فإنك تجني من وراء هذا العداوة، والمقت، والرغبة في الثأر.

بدأت ألاحظ -عبر سلسلة من المجادلات مع أصدقائي الطلبة- أن بادرة المواجهة الكلامية تؤدي بدورها إلى مستوى آخر من المواجهة الكلامية. فمن يصطدمان في معركة فكرية يكونان أقرب إلى الدخول في مواجهة جديدة فيما بعد. ويتحول الجدال إلى نمط سلوكي جبري.

دفعني هذا اليقين إلى أن أعمل على توسيع نطاقي العقلي، وإلى أن أطرح على نفسي هذا السؤال المهم: "ما الذي أريده حقاً من هذا الموقف؟". وأدركت أنني كثيراً ما تجاوبت مع آراء الآخرين -خاصة تلك التي يعبر عنها بقوة أو بعنف- وكأنني سمكة تندفع نحو الطعم. كنت أندفع إلى رد العدوان بالعدوان؛ فلم يسعني أبداً أن أدع العناد يمر مرور الكرام. رضيت بما هو أقل مما كان يمكنني الحصول عليه.

بدأت أوقن بأن في وسعي أن أجتذب الآخرين إلى وجهة نظري، وأن أدفعهم إلى أن يستمعوا إلى أفكاري باحترام، وأن يتعاطفوا معها بشكل إيجابي وذلك عن طريق عدم مهاجمة أفكارهم. فمن خلال الإنصات لهم، والتأكيد على حقهم في عرض آرائهم، ودعوتهم إلى التعبير عن أنفسهم بشكل تام، بدأت أحقق الكثير والكثير مما أريده منهم. كما وجدت أن طرح الأسئلة عوضاً عن الخطاب التقريري غالباً ما يجدي بشكل أقوى في التأثير عليهم وتغيير آرائهم.

ومنذ ذلك الحين وأنا أتأمل في بيت شعري من قصيدة قديمة اسمها "درب الحياة" للفيلسوف الصيني "لاو تسو":

"ليس أفضل قبطان من يبحر بتهور

وليس أفضل جندي من يعميه حماسه.

أعظم منتصر هو من يربح دون خوض المعركة...".

المحاورات الحاسمة

محاولة تجنب الأحاسيس السيئة تؤدي إلى المزيد من الأحاسيس السيئة. معظم الناس يجدون الخلاف مع الآخرين -خاصةً خلال حوار ثنائي- أمراً غير مستساغ. وفيما عدا قلة من الميالين إلى الصراعات، فإن معظمنا يبذل الجهد لأجل تجنب هذا. فنسمح بتواصل سوء الفهم دون العمل على إزالته، ونسمح للآخرين باستغلالنا أو التعامل معنا بتهور دون أن نواجههم، ونبتعد بأنفسنا عن التأكيد على حقنا الأخلاقي والمدني خوفاً من أن يغضب الآخرون منا.

منشأ هذا التجنب والجبن -لدى أغلبنا- يعود إلى الطفولة كما أنه يبقى ملازماً لنا. "لا تغضب أمك وأباك". "لا تغضب المعلم منك". "لا تغضب الناس منك". مثل هذه الأوامر يكون لها أثرها السلبي على مختلف المواقف الاجتماعية التي نواجهها خلال حياتنا ككبار، خاصةً ونحن نتواصل مع أناس أطاعوا نفس تلك الأوامر في سن صغيرة، وبالتالي فقد صار الكل أسرى أنماط خداعة، وتناغم زائف، وحروب خفية.

يقول د. ستيف ألبريخت خبير الصراعات البشرية إننا "نخفض مستوى الرقابة العاطفية" ونخبر الآخرين بما نفكر فيه ونشعر به كثيراً. ويقول: "بوسع البشر أن ينتفعوا بشكل هائل من حياتهم، من خلال الاستغلال الفعال لما يسمى 'المحاورات الحاسمة' التي تسهم في تنقية الأجواء سريعاً. فإذا أيقنت أن الآخرين يتصرفون بأساليب يمكن أن تهدد مصالحي في موقف ما، فعندها سأكون أمام خيارين رئيسيين. إما أن أتعامل مع سلوكهم خفيةً؛ أي أن أصيغ تأويلي الخاص لسلوكهم وأن أنسب إلى هذا السلوك مختلف الدوافع، وأن أعمل على مواجهته بأسلوب مراوغ بدلاً من المواجهة المباشرة. وإما أن ألجأ إلى حوار حاسم معهم ما أن أرى أي سبب محتمل للقلق".

"وبالنسبة للخيار الثاني -التصرف المباشر- فإنني أبدأ بتعريفهم بما يقلقني وأمنحهم فرصة أن يعدلوا من تصرفاتهم أو أن يجدوا وسيلة لاستيعاب مصالحي. وكلما كانت هذه المحاورة الحاسمة مبكرة، زادت الخيارات التي يمكن القيام بها. أما إن انتظرت حتى يتولد الصراع، فإن عدد الخيارات الجيدة سيقل بصورة كبيرة".

يطرح ستيف ألبريخت صيغة أو خطة أساسية لاتخاذ قرار حول إمكانية وكيفية إجراء حوار حاسم:

١. *افهم الموقف بوضوح*. ما الذي تعرفه عن الطرف أو الأطراف الأخرى؟ هل أنت على علم بنواياهم؟ ما الدليل الذي تملكه والذي قادك إلى أن تستنتج أنهم قد تصرفوا -أو قصدوا التصرف- بما يضر بمصالحك؟ هل أنت بحاجة إلى إجراء حوار يصفي كل تلك المسائل؟

٢. *حدد مصالحك بوضوح*. ما الذي تهدف إليه من خلال تواصلك أو علاقتك بهم؟ ما الذي تصبو إلى حمايته، أو الحفاظ عليه، أو تحقيقه؟

٣. *حدد استراتيجية تعامل*. ربما تمثل هذا في أن تبدأ فوراً بالحوار مع الطرف الآخر، مع أقل قدر من العداء. وفي أحيان أخرى، يكون عليك أن تكتفي بالتعبير عن مصالحك وأن تطلب من الطرف الآخر أن يحترمها. وقد ترغب -في المواقف الحساسة- في أن تخبر الآخر بهمومك بصورة أقل مخاطرة. فيمكن لرسالة خاصة يسلمها صديق مشترك ومحل ثقة أن تدفع الآخر إلى التفكير في المسألة مقدماً وقبل المحاورة. ويمكنك أن تطرح عليه الموضوع بكل أدب عبر البريد الإلكتروني، طالباً منه التحاور وجهاً لوجه. اختر أسلوباً ترى فرصته قوية في أن يصيغ حواراً إيجابياً وبناءً.

٤. *قم بالتحاور بروح بناءة*. اجعل منه بحثاً مشتركاً عن حل يقبله الطرفان. فسر اهتماماتك للطرف الآخر وبين كيف أنك ترى هذه الاهتمامات عرضة للخطر. تأكد من أنك تتفهم وبشكل تام اهتماماته ومصالحه هو الآخر. وكن مستعداً لما قد يبدر منه من مشاعر عدائية أو دفاعية أو تنافسية.

٥. *اعمل على الوصول إلى نتيجة واضحة*. يكون من الأفضل أن تدعو الطرف الآخر إلى أن يتفق معك على مبدأ بعينه، أو نقطة اتفاق معينة، أو على الأقل أن يتفق معك على سياسة يمكن لكليكما أن يعتمد عليها خلال الحوار. ربما لا ينتج عن هذا

اللقاء سوى تقليل حدة مشاعر التربص والعداء. أو ربما أفاد كبداية لتحسن العلاقة مع الوقت.

لاحظ أن هذه العملية ليس الغرض منها هو تحقيق أهدافك بقدر ما هو فتح أبواب التواصل واستمرار الحوار. وإذا عدنا لاستخدام لغة الذكاء الاجتماعي، فإن إجراء حوار حاسم يعني استحضار كافة مهارات أبعاد الذكاء الاجتماعي لإبطال أي إمكانية لنشوب صراع محتمل وربما إيجاد السبل اللازمة للتوفيق بين الطرفين وتحقيق مصالحهما.

تفاوض القيمة المضافة

كنت مهتماً منذ بضع سنوات بالكيفية التي يمكن للصراع أن يؤثر بها على عالم الشركات، خاصة الكيفية التي يحاول بها أصحاب الأعمال تسوية خلافاتهم والتوصل إلى اتفاق. فاكتشفت وجود بعض المبادئ السائدة في هذا الصدد -في عالم الشركات الغربية على الأقل- والتي يبدو أنها تحكم وتسيطر على عملية التفاوض.

لقد قدم المختصون في مجال إرشاد الشركات -المدربون، قسم تدريب الموظفين أو قسم الأفراد، الناشرون، شركات التدريب، منظمو المؤتمرات- وعلى مدى عقود دورات تدريبية رسمية تتعامل مع أساليب التفاوض. وكان أصحاب القدرات التفاوضية العالية موضع ثناء الصحفيين الاقتصاديين دائماً. ومن المفترض في المفاوض القدير أن يمتلك صفةً ذات قيمة عالية تمكنه من أن يحصل على الكثير، في مقابل التخلي عن القليل. وتعتمد لغة التفاوض -كما تستخدم في مجال الأعمال والصحافة الاقتصادية- بشدة على الفوز والخسارة؛ والأخذ دون عطاء؛ وأن يكون للمفاوض اليد العليا.

وأنواع الأيديولوجيات التي تحدد أساليب التفاوض متنوعة، بدءاً من مواجهات الحياة أو الموت، وحتى وجهة النظر الأكثر تعاوناً والتي تتقبل فكرة أن الطرف الآخر يمكن أن يستفيد بشيء ما من الاتفاق النهائي. فنجد أن المدرسة التي تقول بحتمية كسب كل شيء أو خسارة كل شيء تحتقر فكرة "تقديم التنازلات"، وتنصح باستغلال نقاط ضعف الخصم، واستخدام مختلف الذرائع التفاوضية، وترسيخ مبدأ

"تمييز القوى". واللغة المستخدمة توحي بأن أحد الأطراف ينجح على حساب فشل الطرف الآخر.

أما وجهة النظر المقابلة لهذه الأيديولوجية السابقة فهي التفاوض القائم على فكرة "المكسب في كل الأحوال". ويدعو أنصارها إلى أساليب مساعدة كلا الطرفين على تحقيق غاياتهما. على أن هناك منهم من يدعو إلى تحقيق نوع خفي من فكرة حتمية الكسب. فمن خلال التخفي وراء لغة تعاونية، تعضد فكرة واحدة، ألا وهي: "أنا أريدك بالفعل أن تحقق المكسب، طالما كان مكسبي أنا أكبر". وفي بعض الحالات نجد أن هذه الأساليب والذرائع الاستغلالية لا تزال تشير إلى نفس عقلية المكسب والخسارة. والفارق الوحيد يكمن في أن دعاته لا يروجون لأساليب تقوم على العدوان والقوة البحتة؛ بل مغالبة الخصم بالذكاء وحده.

إذا استعرضنا وبشكل وافٍ المقالات والكتب وبرامج عمل المنتديات والمؤتمرات الاقتصادية، لوجدنا انحيازاً واضحاً إلى مفهوم عدائي لحالة التفاوض. كما أن القليل من مناصري أحد المنهجين التفاوضيين هم من يرون في التفاوض عملية منهجية منظمة. وتنطلق معظم المدارس الفكرية من نفس المنطلق: أحد الطرفين يقدم طلباً، أو عرضاً. ومن المفترض أن يمثل هذا البداية الحقيقية لعملية التفاوض. أو قد ينصحنا آخر بأن "ندرس الخصم" قبل تقديم العرض أو الطلب الابتدائي؛ وربما صح هذا كأولى خطوات التفكير.

تشخص معظم أساليب التفاوض الشائعة والمقبولة العملية على أنها معركة ذكاء. وبالتالي تبدو الخطوة الافتتاحية معتمدة بشكل كلي على تقييم المفاوض الماهر للموقف. فعليه أن يواجه تحدياً يتمثل في ابتكار استراتيجية تدفع الطرف الآخر نحو تقديم مجموعة من التنازلات التي ما كان ليقبل بها في الظروف العادية.

منذ سنوات، وأثناء استعراضي للأيديولوجيات وأساليب التفاوض المتبعة في الوقت الراهن، خطر لي أن الافتقار إلى عملية منهجية تتقبلها كل الأطراف أمر يفرض عائقاً كبيراً على التقدم للوصول إلى حل. بدأت التجريب باستخدام منهج وضح لي العديد من المقدمات المنطقية الأساسية للعملية التفاوضية التقليدية:

- يبدأ التفاوض حينما يقدم أحد الأطراف عرضاً أو طلباً.

- يتألف التفاوض من عملية شد وجذب حول العرض أو الطلب الأول؛ حيث ينشد كل جانب إبعاد الجانب الآخر عن نقطة البداية.
- على المفاوض أن يخفي احتياجاته، ومصالحه، ومقاصده عن الجانب الآخر؛ حيث إن الشفافية تسهم هنا في إضعاف موقفه، بينما تخلق المعرفة باحتياجات الطرف الآخر ميزة مهمة.
- على المفاوض أن يقيم كافة الاتفاقات المحتملة وفقاً للميزة النسبية، أي الدرجة التي يكون فيها للاتفاق قيمة كبرى ترجح كفة جانبه على الجانب الآخر.

على الرغم من أن تلك الفرضيات الأربعة أساسية، وربما حتى ثابتة، إلا أنها لا تقدم في الواقع أساساً شديد الفعالية لتحقيق ما نريده كمفاوضين.

وتكمن المفارقة الأساسية للتفاوض من موقف قوة في المبدأ البسيط المسمى "التبادل السلبي"، وهو مبدأ طالما لاقى تجاهلاً في المقالات والكتب والندوات التي تفترض دوماً النموذج التفاوضي الإيجابي. يبين لنا مبدأ التبادل السلبي أننا –إذا قمنا نحن والطرف المفاوض الآخر بالدخول في التفاوض بنية كسب أقصى قدر من القيمة وتقليل القيمة التي يتحصل عليها الطرف الآخر إلى أدنى حد– ربما يفشل كلانا في تحقيق الهدف الأول ويحقق كلانا الهدف الثاني. وبافتراض أن لدى كلا الجانبين نفس المهارات الخاصة بالمفاوض القوي، فإن كلاً منهما سينجح في حرمان الطرف الآخر من القيمة.

هذه الحقيقة الساخرة تحول التفاوض التقليدي المبني على القوة إلى عملية اختزالية بدلاً من أن تكون عملية ذات قيمة مضافة. ومن خلال قلب العناصر الأساسية الأربعة، يمكننا الخروج من عملية التفاوض بما يفوق ما كنا نأمل فيه من الأصل.

خمس خطوات للحصول على الموافقة

بعد أن خلصت إلى أن الأساليب التقليدية المعروفة دائماً ما ينتج عنها نتائج غير مثالية، بدأت في تجريب إجراء تفاوضي مرحلي يتناقض مع المثال الكامل المتفق

عليه. وبعد استخدامه في بضع تجارب تفاوضية مهمة في مجال عملي وفي حياتي الشخصية، توصلت إلى أنه قد أظهر تميزاً وأنه يستحق المزيد من التطوير.

بدلاً من البدء بالطلب أو العرض أو الاقتراح، فإن هذه العملية غير التقليدية تبدأ بحوار. وبمخالفة كلتا القاعدتين الأولى والثانية معاً، فإن الخطوة الأولى في العملية تشتمل على كشف مصالح المفاوض للطرف الآخر وتشجيع الطرف الآخر على التعبير عن مصالحه بدوره.

لقد وجدت أن الإفصاح للطرف الآخر عن مصالحي لا يقلل من فرصي كمفاوض؛ والحقيقة أنه يميل إلى الإسراع بالتفاوض حول الأمور المحورية. كما وجدت أيضاً -وبشكل متكرر- أن الشخص أو الأشخاص على الجانب الآخر من الاتفاق يفصحون أيضاً عن مصالحهم؛ على الأقل لدرجة لم يكن يتوقعها من يستخدمون الأسلوب التقليدي. فعلى أي حال، كيف يمكنني أن أقدم للطرف الآخر شيئاً ذا قيمة بينما لا أعرف ما هي مصالحه وأهدافه؟

تطور هذا الأسلوب الحدسي المضاد ليصبح تعريفاً مبسطاً للاتفاق، الذي هو تبادل للقيمة يخدم مصالح جميع الأطراف المشاركة فيه. وهنا يصبح للتفاوض معنى يتمثل في البحث المشترك عن اتفاق قابل للتنفيذ. يتطلب هذا الاقتراح أن نعرف العناصر ذات القيمة التي يمكن أن تدخل في الاتفاق، ومن ثم نجد وسيلة للجمع بينها بصورة تلائم كافة الأطراف. وقبل أن نتمكن من تعريف عناصر القيمة، علينا أن نعرف أولاً المصالح التي تخدمها هذه العناصر؛ وهذه هي الخطوة الأولى نحو تعريف المصالح.

أحد الأجزاء الرئيسية الأخرى لهذا الإجراء الحدسي المضاد يشتمل على مخالفة القاعدة الأولى ولكن بأسلوب آخر. فأسلوب التفاوض ذو القيمة المضافة هذا لا يكتفي بمجرد عدم البدء بتقديم عرض أو اقتراح ما، بل إنه يتضمن كذلك طرح مجموعة من الصور المقترحة للاتفاق على الطرف الآخر -ثلاثة منها على الأقل- يمكن لأي منها أن يحقق مصلحة المفاوض. على أن مرحلة طرح الاتفاقات المقترحة هذه تأتي بعد التحديد الدقيق للمصالح الخاصة والتعرف بدقة على العناصر ذات القيمة التي قد تخدم هذه المصالح. وحينها يكون هناك معنى لتحديد مجموعات

بديلة للقيمة –لكل منها تركيز نسبي مختلف– ومن ثم التقييم المنهجي للمصلحة المشتركة للطرفين.

يتطلب آخر عناصر عملية القيمة المضافة تقييم الاتفاقات الممكنة بالنظر إلى قيمتها المنظورة الكاملة بالنسبة لك، بغض النظر عن مدى القيمة الذي تعطيه للطرف الآخر.

وفي النهاية قمت بصياغة هذا الأسلوب غير التقليدي في إجراء تفاوضي مكون من خمس خطوات، مبني على نشوء نوع من التعاطف بين الطرفين. تتبع العملية –التي أسميها العملية التفاوضية ذات القيمة المضافة– خمس خطوات أو مراحل عامة:

١. حدد *المصالح*. من المفيد لكلا الطرفين توضيح ما يأملان في الحصول عليه من التفاوض، ليس وفقاً لبنود أي اتفاق فعلي، ولكن تبعاً لطامحهما أو احتياجاتهما أو أهدافهما الفردية. فإن لم تكن لدى الطرف الآخر خبرة أو كانت خبرته قليلة في هذا النوع من تبادل المعلومات، فقد تجد أنه من المناسب أن توجه العملية عن طريق تقرير مصالحك أولاً، ومن ثم تساعد الطرف الآخر على التعبير عن مصالحه بدوره. وكثيراً ما يفيد أن تعبر عن مصالح الطرفين بشكل موثق، على شكل خطاب أو مذكرة يمكن أن تمثل منطلقاً ومرجعاً لتقييم الاتفاقات المتاحة.

٢. حدد *عناصر القيمة*. قبل أن يعرض كلا الطرفين لأي نوع من الاتفاقات، فإن على كلا الطرفين أن يدخلا في عملية تفكير "واسعة النطاق"، لتحديد عدد من عناصر القيمة الممكنة والتي قد تدخل في اتفاق ما. وقد يشمل هذا الأموال، والعقارات، والقرارات –أي ما يوافق كل طرف على القيام به، أو ما يرفض كل طرف القيام به– والحقوق، والمخاطر. وكلما كانت دراسة كلا الطرفين لهذه الاحتمالات عند هذه المرحلة متصفةً بالإبداع، كان الاتفاق النهائي أكثر ثراءً.

٣. صمم *مجموعة من حزم الاتفاقات المقترحة (ثلاثة على الأقل)*. يتباحث الطرفان خلال عملية تعاونية حول عناصر القيمة المختلفة في ضوء مصالح كل

منهما، ويستخدمان أسلوباً يسمى "قائمة الطعام الصينية" في الجمع بين عناصر القيمة وفق المصالح الخاصة، حتى يتوصلا إلى خصائص متعددة ومختلفة، لكل منها تركيزه ومقايضاته الخاصة. ويتوجب أن يكون كل اتفاق موازناً للمصالح النسبية للطرفين. فإن لم تكن لدى الطرف الآخر خبرة بهذا النوع من العمليات، فبوسعك أن تصيغ صوراً نهائية للاتفاق، حيث يكون كل منها متوازناً بطريقة مختلفة، وأن تعرض على الطرف الآخر أن يختار من بينها. يؤدي هذا الأسلوب إلى سلب الطرف العدواني أو المتحفز أهم أسلحته، حيث إنه يفهم أن كافة هذه الخيارات تلبي احتياجاتك -وإن كان بطرق مختلفة- وأن استعدادك لأن تسمح له باختيار أنسب صورة للاتفاق ينم عن ثقتك بأن قيمتها جميعاً متوازنة بغض النظر عن صورة الاتفاق.

٤. *قوما بالتعاون معاً باختيار أنسب اتفاق.* يمكن أن يتم اختيار صورة الاتفاق عن طريق أخذ رأي الطرف الآخر في كل صورة من الصور المقترحة. فإن لم يكن موافقاً عليها جميعاً، فعندها يمكن للطرفين العمل على تعديلها، أو العودة لوضع صورة أو عدة صور جديدة للاتفاق. وما أن يخرج الطرفان باتفاق يناسبهما، حتى يصبح هذا الاتفاق أساساً للوصول إلى تسوية نهائية.

٥. *قوما بتحسين وتدعيم الاتفاق المختار.* غالباً ما تلقى صورة من صور الاتفاق قبولاً لدى الطرفين، وتحتاج إلى قليل من التعديل أو قد لا تحتاج إلى أي تعديل. إلا أن بوسع كلا الطرفين مراجعة الحل المختار ومحاولة التفكير في "إضافات" يمكن أن يسهم بها؛ أي عناصر قيمة يمكن أن تثري قيمة ما يحصل عليه أحد الطرفين أو كلاهما. كما أن هذه المرحلة تشتمل على تحديد إجابات لأسئلة "من، ما، كيف متى"؛ أي التفصيلات التي تصبح جزءاً من الاتفاق النهائي.

أفضل تطبيق أراه بالطبع لأسلوب التفاوض بالقيمة المضافة هذا هو التفاوض حول العقد الخاص بتأليف كتاب عن هذا الأسلوب. لقد تجاهلت "العقد التقليدي" الذي يتعامل به الناشر ودعوته إلى دراسة صور مختلفة للعقد تحوي مجموعات متنوعة ومتوازنة من القيم والتي تحقق مصالحه ومصالحي في نفس الوقت. وبعد

إتمام عملية التفاوض، أقر محرر دار النشر بأنهم قد حصلوا على اتفاق أفضل مما توقعوه، بالرغم من أنهم قدموا في الوقت نفسه اتفاقاً أفضل من الذي اعتادوا على تقديمه من قبل.

تطبق هذه الاستراتيجيات البسيطة -عدم المجادلة، وإجراء محاورات حاسمة، وتطبيق أسلوب التفاوض بالقيمة المضافة- مفاهيم الذكاء الاجتماعي من أجل إيجاد حلول للصراعات البشرية. وهي لا تعطي الإجابات التامة -ولا حتى جزءاً كبيراً منها- حول مسألة كيفية تعامل البشر مع بعضهم البعض بصورة أفضل، ولكن حينما نضيفها إلى بعض الجهد المبذول بوعي من أجل تنمية مهارات الذكاء الاجتماعي، فعندها يمكن أن ترتقي بنا خطوة أو خطوتين إلى الأمام.

خاتمة

الذكاء الاجتماعي والجيل التالي: من يعلم أولادنا؟

"ما نحن إلا قطيع من الخراف المتحفظة؛ ننتظر لنرى
اتجاه المجموعة، ومن ثم نتبعه. لدينا رأيان: رأي خاص
نخشى أن نعبر عنه؛ وآخر -وهو الذي نستخدمه- نجبر
أنفسنا عليه حتى يأتي وقت نرتاح إليه بحكم العادة،
واعتياد دفاعنا عنه يؤدي بنا إلى أن نحبه، ونعتز به،
وأن ننسى أننا كنا في الأصل مجبرين عليه".

– مارك توين

هل بوسعنا تنشئة جيل ذكي اجتماعياً؟ وماذا لو لم نفعل؟ هل فات أوان القيام بأي شيء حيال الاختطاف السيكولوجي لأطفالنا من خلال الرسائل الدعائية المناورة، والقيم النرجسية المتهكمة التي توعز بها وسائل الإعلام الشعبية؟ هل خسرنا بالفعل حرب إنقاذ أطفالنا من أسوأ ما قدمته الثقافة الشعبية الأمريكية الحديثة؟ وهل تخلق مشكلات وسائل إعلامنا مشكلات في ثقافتنا؟

هذا الفصل فصل "سياسي" في توجهه؛ وأقر بأنني كتبته من منطلق توجه خاص. وهو يسلط الضوء على بعض أحكام القيمة حول الحالة الراهنة للثقافة

الأمريكية وقت كتابته، ويطرح بعض الآراء التي أتبناها حول "ما يجب أن تكون عليه الأمور". وأتخيل أن يتردد صدى هذا الرأي لدى عدد كبير من القراء -بل أغلبهم ربما- إلا أنني أدرك أن البعض منهم سيفسره على أنه ضد مجال الأعمال، بل ومضاد لأسلوب الحياة الأمريكي. وأنا أخاطب بدوري قراء آخرين أيضاً، وفي بلاد وثقافات أخرى، وآمل أن يروا فيه شيئاً مغايراً للنرجسية الأمريكية المعتادة وانغماسها في ذاتها. فالأمراض الاجتماعية التي تبدو أمريكية خالصة تصيب في نهاية الأمر البلدان والثقافات الأخرى.

نحن نعيش عصراً غريباً، وأعتقد أننا بحاجة إلى النظر فيما حولنا حتى نتبين ما يجري، ولكي نقرر -بشكل فردي أو جماعي- إن كانت هذه بالفعل طريقة الحياة التي نريدها أم لا.

أطفالنا ليسوا بأطفالنا

إن مفهوم الذكاء الاجتماعي -في الوقت الراهن- ليس مقبولاً على نطاق واسع أو حتى مصاغ بشكل أصيل في الثقافة الشعبية الأمريكية المعاصرة. فالثقافة الأمريكية سرعان ما صارت ثقافة مؤقتة، مريضة بالنسيان، لا تهتم سوى باللحظة، والسرعة وتركز على الأفكار والسلوكيات الاستهلاكية التي لا تختلف كثيراً عن الوجبات السريعة أو ما أسميه "الماكدونالديزم".

الأسرع هو الأفضل؛ وإذا انكسر الشيء، فكل ما عليك هو أن تلقيه في القمامة وتشتري آخر غيره. وسواء كان الأمر يتعلق بشكاوى الناس من بطء سرعة الإنترنت، أو من عجزهم عن التحكم في الهاتف المحمول (الملحق به كاميرا الفيديو)، أو من زواجهم السريع (والذي يعرف الآن بزواج التجربة)، فإن المناخ الاجتماعي والثقافي الأمريكي لم يعد في وضع تحسده عليه باقي دول ما يسمى بالعالم المتحضر. لقد علق الفيلسوف الفرنسي جورج كلمينصو على هذا منذ سنين عديدة قائلاً: "إن أمريكا الأمة الوحيدة عبر التاريخ التي انتقلت من الهمجية إلى الانحطاط دون المرور بمرحلة الحضارة المعروفة". وأشعر أنني كنت سأصبح ضعيف الحجة للغاية لو أردت أن أناقش كلمينصو رأيه لو أنه كان مازال حياً.

إذا كنا نأمل في تنشئة جيل من المواطنين يتسم بنوع من الوعي الاجتماعي والثقافي؛ ونوع من الانتماء إلى مجتمع واحد؛ وإحساس بصلته بالمجتمع الأوسع

والذي يشمل البشرية ككل؛ وإحساس بالإيثار وخدمة الغير، فسيصبح لدينا الكثير مما يجب علينا التغلب عليه فيما يتعلق بالطريقة التي تمت برمجة هذه الأجيال على التفكير بها عند النضج.

لقد أصبحنا نحن البشر المعاصرين جنساً لديه نعمة ولعنة في الوقت نفسه، تتمثل في الوعي الظاهري exo-consciousness: وهو عبارة عن وسط مشترك يتكون من صور، ورموز، وأفكار، وأيديولوجيات، ودوافع تحفيزية. جميعنا منغمس بشكل دائم في رسائل الثقافة الشعبية هذه، والتي تطورت الآن إلى نموذج تجاري للدهشة المتواصلة. فهذا الزحف الذي لا يتوقف للرسائل الدعائية وتقنية الصورة يعمل بشكل منتظم على تحويل كل خبرة ثقافية مشتركة إلى قالب ترفيهي. فقد صارت الحروب، والمجاعات، والمآسي، والإرهاب، والمعاناة الإنسانية هي المواد الخام لمنتجات وسائل الإعلام الحديثة. حيث تصنع متابعة محاكمات جرائم القتل دراما ذات أبطال، وخصوم، وأشرار وكل هذا بين ليلة وضحاها. أما البرامج التليفزيونية "الواقعية" فتحتفي بأشد أنماط السلوك البشري بلادةً. أما حلقات المسلسلات التليفزيونية فقد انساقت وراء إغراء تقديم أكبر جرعة ممكنة من الإيحاءات الجنسية. وصارت القنوات الإخبارية المشفرة وغير المشفرة حلبات للحروب السياسية وليس لعرض الأفكار السياسية، هذا لأن الصراع الشخصي يكون مصدراً ترفيهياً يفوق في قيمته صراع الأفكار. بل إن العملية التعليمية تتحول الآن لتأخذ الطابع الترفيهي أيضاً.

لقد قال الشاعر آلين جينسبرج منذ عقدين من الزمان: "نحن نعيش الخيال العلمي الآن يا رجل؛ فكل من يسيطر على الصور... الإعلام... يسيطر على الثقافة". وهو على حق في كثير مما قال. وقال شكسبير: "العالم كله مسرح كبير". وقد صارت هذه العبارة صحيحة بالفعل؛ حرفياً.

العديد من الآباء المثابرين يحبون أن يوهموا أنفسهم بالاعتقاد بأنهم هم من يعمل على تنشئة أولادهم؛ وأنهم يزرعون فيهم أهم القيم، والتوجهات، ومعايير السلوك من خلال ما يقولون وما يفعلون. ولكن هذا التأثير الأبوي في تنافس دائم مع مصادر توجيه أخرى، بل إن التأثير الأبوي في بعض الحالات يكون أضعف هذه المؤثرات. أما مجموعة المؤثرات على أغلب الأطفال فهي كالتالي:

- الأبوان (لو كانت العائلة متماسكة).
- النظراء (الأطفال الآخرون من نفس العمر أو أكبر).
- المعلمون، والمدارس، وغيرهم ممن يمثلون السلطة خارج نطاق المنزل.
- رموز الإعلام: نجوم السينما والتليفزيون، ونجوم الموسيقى، وكل الأشخاص غريبي الأطوار في هذا المجال.
- آخرون: من أفراد العائلة، أو الجيران، أو الشخصيات الدينية، وغيرهم.

إننا نرى بشكل متزايد أن تأثير النظراء -المعدل في صورة تأثير رموز عالم الترفيه، والموسيقى الشعبية، وبرامج التليفزيون، والأفلام السينمائية- يفوق بكثير تأثير الأبوين بعد تخطي المرحلة السنية التي تبدأ في سن السابعة وتنتهي في سن العاشرة. حتى تلك السن، يكون للأبوين تأثير كبير على عملية تشكيل التوجهات الحياتية للطفل؛ وبعد ذلك يكون لأنواع التأثيرات الأخرى قدر أكبر بكثير.

إذا كنا نأمل في أن نوفر للأطفال نوعيات تأثير إيجابية واستراتيجيات حياة ذكية اجتماعياً، فإننا بحاجة إلى أن نبدأ مبكراً من أجل التصدى للرسائل النرجسية التي يتعرض لها الأطفال كل يوم. ومن بين أفضل الطرق لذلك -خاصة بالنسبة للأطفال الذين تعدوا سن السابعة- هي تلقينهم الآلية التي تتبعها البرامج التليفزيونية. وهو ما يعني أن علينا أن نفهم نحن أولاً هذه الآلية. ولنبدأ بما لا يزال البعض من المشاهدين يسميه "نشرة الأخبار".

الأنماط العشرة الرئيسية (الوحيدة) للأخبار

مع أن هناك العديد من المقالات، والكتب، والبرامج الوثائقية التي تصور صناعة الأخبار على أنها ملزمة بمخاطبة أدنى المستويات الفكرية، إلا أن قليلاً هم من لاحظوا المفارقة المثيرة للفضول والتي تكمن في جوهر نموذج الأخبار. وتقدم هذه المفارقة تفسيراً للسبب الذي جعل صناعة الخبر على شكلها الحالي أفضل من أي تخمينات بشأن أخلاقيات ودوافع مقدمي الخدمة الإخبارية.

تتمثل المفارقة في أن العملية الإخبارية الدعائية التجارية -أو ما تسميه خبيرة المستقبليات آفلين توفلر الموجة الثالثة لعصر المعلومات- هي في الحقيقة سجينة نموذج الموجة الثانية، أي النموذج الصناعي لإنتاج الأخبار.

إن كل خبير يتم استدعاؤه للإدلاء برأيه حول موضوع ما عبر برنامج حواري إخباري (مثلي أنا، فيما يخص الاستشارات الاقتصادية) سرعان ما يتبين له الطابع التصنيعي الواضح للعملية الإخبارية. فالعملية التي يقوم المحررون من خلالها بتنظيم أداء قارئي النشرة الإخبارية، والانتقال السريع على الهواء إلى مسرح جريمة أو إلى حديقة البيت الأبيض، وتلك اللقطات التمهيدية التي تؤخذ لأستاذ جامعي يسير عبر حرم الجامعة نحو مختبره، وعرض الصور الأرشيفية (مثل التي تصور ضرب رودني، أو التي تظهر كلينتون وليونيسكي معاً، أو تصور أحد الفنيين في المعمل وهو يجري فحصاً لعينات الحامض النووي)، جميعها ضعيفة الصلة بمفهوم الموجة الثالثة كما تسميه توفلر. بل هو مرتبط وبشكل مباشر بالعصر الصناعي.

ربما كانت عملية إنتاج الوجبات السريعة هي الأقرب شبهاً بهذا النمط الإخباري، فالأمر أشبه بإعداد قطع الهامبرجر أو خبز الفطائر. فيتم إنتاج كل فقرة إخبارية وكأنك تنتج علبة من علب "الكورن فليكس": فهي ذات نكهة ومحلاة وجذابة و"محمصة" بشكل ممتاز. وأياً كانت التضحية بالعمق والرؤية، فإن نموذج الأخبار المجهزة السريعة هذا يتصف بالكفاءة وفعالية النفقات بصورة لا يمكن دحضها أو التشكيك فيها.

إن ما يجعل أي عملية إنتاج صناعي عملية تتسم بالكفاءة وفعالية التكاليف هو تقديم منتجات قياسية. والمقابل لهذا المصطلح في الصناعة الإخبارية هو بعض الهياكل الإخبارية الصادقة والمدعمة بالمصادر. والفحص الأساسي لعشرة تقارير إخبارية قياسية يسهل فهم عملية إنتاج الأخبار.

يستطيع المرء أن ينتقل إلى أي برنامج إخباري، من أهم الأنباء على قناة سي إن إن، إلى الأخبار الاقتصادية، ثم إلى المحطات المحلية، ليرى مزيجاً يمر أمام عينيه لما اتفقنا على تشبيهه بعبوات الكورن فليكس مختلفة الأنواع. ربما يفسر مثال المنتج القياسي هذا التشابه العام بين البرامج الإخبارية في كل أنحاء العالم تقريباً، وبشكل يفوق انتشار أي أيديولوجية.

ربما كان هؤلاء الذين ينتقدون منتجي الأخبار باعتبارهم متشائمين، ومستغلين، ويتسمون بالضحالة على حق، ولكن الأسباب التي يبنون عليها آراءهم خاطئة. فربما لم يكن منتجو الأخبار على وعي بهذه التغذية الفكرية بقدر ما هم

مجرد أسرى لا حيلة لهم لكل ما يخرج عن هذا المصنع الإخباري. ومن الصعب التخلي عن مثل هذه الوسيلة المريحة لمارسة أي نشاط مربح، ومن السهل تبرير هذا بعبارة: "هذا هو ما يريده الجمهور".

ما إذن الأنواع العشر لعلبات الكورن فليكس، أو عفواً، للتقارير الإخبارية؟ يستطيع أي مشاهد أن يحددها مع قليل من التفكير، وهي كما يلي:

١. *الصدمة والرعب*. كما يقول القائمون على العملية الإخبارية: "الأولوية لكل ما هو دموي". فمن المؤكد أن جرائم القتل -خاصةً المتعددة منها- وأعمال العنف غير العادية، أو الوحشية، أو السادية، أو هجمات أسماك القرش، أو المجازر الناجمة عن التفجيرات هي أهم ما يجذب انتباه المشاهدين.

٢. *المأساة*. ومن الأفضل أن تكون معززة بعامل الرعب، كما في التفجيرات الانتحارية، وتشمل هذه النوعية تقارير الكوارث الطبيعية، وتحطم الطائرات، وحرائق الفنادق. فكلما زاد عدد الضحايا، كانت المادة الإخبارية أقوى من ناحية إظهار الضحايا الشجعان أمام المشاهدين بينما "يحاولون إعادة تجميع شتات حياتهم".

٣. *الجنس*. هذا خط إنتاج وافر، لا غنى لصناع الأخبار عنه. وهو يتراوح بين الكشف عن الحياة الحميمية للمشاهير وحتى التقارير "المسئولة من الناحية الاجتماعية" والتي تتحدث عن ممارسة المراهقين للجنس. كما يشتمل أيضاً على موضوعات البورنو. وتجد أن التقرير لن يكون مكتملاً في نظر أصحابه إلا بلقطات خاطفة لمشاهير هذا المجال أو حوارات معهم.

٤. *الفضيحة*. نوع من التقارير يكون قريناً للتقارير الخاصة بالجنس، وإن كان يتركز على كشف النقاب عن زلات رجال السلطة، والسياسيين، وكبار رجال الأعمال، مما يحط من قدرهم في نظر المشاهد المستمتع بمشاهدة مشاعر الخزي والحرج على وجوه هؤلاء الآثمين.

٥. *سقوط العظماء*. يجد المشاهد متعةً في مشاهدة العظماء والأقوياء وهم يسقطون من أبراجهم العالية. فإذا جمعت بين تقرير يتحدث عن مثل هذا السقوط وآخر يتحدث عن فضيحة لأحد المشاهير، مع جانب جنسي ساخن للموضوع، فحينها تكون قد

وصلت إلى منتج إخباري مثالي في نظر القائمين على وسائل الإعلام الغربية. فأقرب مثال على هذا هو التقرير الذي تحدث عن رئيس الدولة الذي يسقط من نظر الناس بسبب ممارسته الجنس مع امرأة ومحاولته إخفاء الأمر.

٦. *الصراع*. تماماً كما هي حال أطراف أي مشاجرة باليد –سواء في ساحة المدرسة أو داخل قاعة مجلس النواب في تايوان– فإن الصراع الذي يوشك أن يتحول إلى قتال جسدي يجتذب الانتباه دوماً. وربما كانت الحروب هي المصدر الموثوق به الوحيد للتقارير الإخبارية حول الصراعات، وقد كانت كذلك دائماً. وفي المجتمعات المتحضرة، تحل تغطية الصراعات بين الأحزاب السياسية أو بين الجماعات التي تهدف إلى تنفيذ أجندة اجتماعية معينة محل العنف. يعمل منتجو الأخبار دوماً على تقديم عنصر صراع في التقرير الإخباري متى كان ذلك ممكناً. إن الصراع مكون أساسي، تماماً كالسكر أو الملح.

٧. *القلق*. يعاني الصحفيون من كراهيتهم لنظرة الناس إليهم على أنهم جماعة من السذج أو المبالغين في تفاؤلهم. ونتيجة لهذا تجدهم مدفوعين إلى التنقيب في الجانب السيئ لأي موضوع يتناولونه؛ وفي عناصر من قبيل الدافع خبيث النية وراء قرار أو تصرف معين، والأسباب الكامنة وراء موضوع يبدو للعيان أجمل من أن يكون حقيقياً، واحتمال أن تتجه الأمور للأسوأ. وقد خلص بعض الاقتصاديين إلى أن هناك من فترات الكساد ما لم يكن سببه دورة العملية الاقتصادية بقدر ما كان سببه تحذير الصحافة من حدوث هذا الكساد. فيجدون من واجبهم أن يدفعونا إلى أن نصاب بالقلق تجاه أمور يصل بها الشطط أحياناً إلى حد احتمال أن يضرب نيزك الأرض خلال ١٠٠٠ سنة تقريباً من الآن.

٨. *التلصص*. يجد الإعلام صيده في غريبي الأطوار، والفاسدين، والمجانين، والمضطربين، والشواذ. فتجد أن فقرات من يؤدون القفزات المتهورة، وعمليات مواجهة خاطفي الرهائن، والإعدام، وغيرها من قبيل السيدة العجوز التي تعيش مع ٣٠٠ قطة، توفر عناصر إثارة للفضول والتشويق يحتاج إليها المشاهد في حياته. وفي بعض الحالات، يجد المشاهد متعة في التلصص على المآسي في حياة الآخرين، وهو نوع من التقارير تقدمه بعض البرامج التليفزيونية.

٩. *الأزمات*. يحب منتجو الأخبار التقارير التي تتحدث عن خلافات لا يمكن تسويتها. وقضايا الإجهاض، والاستنساخ، والقتل الرحيم من بين القضايا التي تستثير في المشاهد مشاعر قوية وتستقطب رأيه. فمكون الخلاف هنا طبيعي، ومن السهل تقديم تغطية متوازنة. ويساعد الاستخدام المتكرر لمشكلة أخلاقية ذات طرفين على تعزيز الخرافة التي تسمى "الصحافة الموضوعية".

١٠. *الأعمال البطولية*. وفي النهاية نحتاج إلى منتج يغير من هذا الإيقاع السائد، حتى لا نعطي انطباعاً بأننا –نحن منتجي التقارير الإخبارية– لا نركز سوى على الجانب المظلم من الحياة. ويمكن لهذا أن يتخذ العديد من الأنماط، إلا أنه يكون في المعتاد نوعاً من الطرائف الإخبارية، أو الموضوعات المثيرة للفضول، أو المثيرة للعواطف الجياشة من قبيل مسابقات التهجي بين الطلبة الصغار، والكلب الذي أنقذ الرضيع، ورائد الفضاء وهو بالفضاء، وبكاء أم البطل الأوليمبي من فرط الفرحة، فكلها تساعد على إتمام المنتج وتعرفنا بأن ما هؤلاء الأشخاص إلا أناس عاديون مثلنا.

لذا، قبل أن ننساق بعواطفنا وراء جودة الصحافة، علينا أن نتذكر أن على كافة المنتجات أن تحدد مواقع الاستقبال التي تؤثر على الخلايا العصبية لعملائها المستهدفين، وإلا فلن تجد لها سوقاً. فكما تجد الوجبات السريعة قاعدتها القوية من العملاء، فإن المنتجات الإخبارية السريعة تجتذب الانتباه بقدر كافٍ لبيعها. وهؤلاء الذين يرون المواد الإخبارية على أنها نوع متواضع ورديء من المنتجات المعلوماتية ليسوا هم في الواقع العملاء المستهدفين؛ سواء للمواد الإخبارية أو الوجبات السريعة.

القلق يستحوذ على الانتباه

يتمثل أحد الأجزاء الرئيسية في استراتيجية تقديم "الأخبار" في إيجاد سبيل إلى فرض حالة من القلق على المشاهدين. إن المبدأ الذي يعمل من خلاله منتجو الأخبار هو: "لو نجحت في أن أجعل منك شخصاً قلقاً ومفتقداً للأمان –فيما يخص أولادك، أو منزلك، أو وظيفتك، أو طعامك، أو سلامتك الصحية (في مواجهة النحل

القاتل، أو نمل النيران، أو الأنفلوانزا، أو السارس، أو الإيدز، أو مرض جنون البقر، أو فيروس غرب النيل)- فإنني أستطيع الاستحواذ على انتباهك".

مثال توضيحي: قامت إدارة الأمن الداخلي -بعد فترة صعبة من مراقبة حوارات الإرهابيين مع بعضهم البعض عبر وسائل الاتصال- برفع درجة الحذر من اللون الأصفر "الخطر المتصاعد" إلى اللون البرتقالي "الخطر الفائق". حصلت وسائل الاعلام الإخبارية الأمريكية على بعض المعلومات من إدارة الأمن الداخلي وخمنت من خلالها أن هناك جماعات إرهابية (فيما وراء البحار) تخطط لإطلاق سلاح بيولوجي من نوع ما في أجواء بعض المدن الأمريكية التي لم تعرف هويتها بعد. وأوحى المتحدث باسم الإدارة أنه من الممكن الوقاية من هذه المواد عن طريق تغطية النوافذ ومضخات الهواء بأكياس بلاستيكية غير منفذة للهواء.

ما أن تم بث هذا التصريح حتى ازدحمت متاجر مواد البناء بالزبائن الذين سحبوا كافة أرصدتها من الأكياس البلاستيكية وبكرات الشريط اللاصق. بل إن هذين الصنفين سرعان ما نفدا من متاجر المعدات التي كانت تحوي مخزوناً ضخماً منها. ووصلت القصة إلى ذروتها حينما نشرت الصحف صورة لصاحب منزل في بلدة بيند، بولاية أوريجون (والتي يبلغ عدد سكانها حوالي ٥٧٠٠٠ نسمة)، وهو واقف على سلم، ويقوم بلصق الأغطية البلاستيكية على نوافذ منزله.

إن الوقاية والحذر أمران ضروريان في كافة الأوقات، كما أنه من المفيد أن تتوافر هذه الأكياس البلاستيكية والأشرطة اللاصقة بالمنزل على الدوام. ولكن المنطق يقول إنه لو حدث وكان هناك بالفعل هجوم كيماوي على الولايات المتحدة، فهل سيبدءون باستهداف ذاك المنزل بأوريجون بالذات؟

ليس الجميع لديهم القدرة على التقييم الواقعي لأنواع التقارير الإخبارية التليفزيونية التي تولد القلق لدى المشاهدين. فكلما شاهدت حفيدتي ذات الأحد عشر ربيعاً خبراً عنيفاً مروعاً على شاشة التليفزيون، يشتمل على مأساة حدثت في أحد أجزاء هذا العالم، فإنها كثيراً ما تسأل ابني (والدها): "هل هذا المكان قريب منا؟"؛ إنها لا تسأل عن البعد الجغرافي، بل عن مدى الخطر المحدق بها، وعما إذا كان عليها أن تقلق بسبب خطورة هذا الحدث عليها وعلى عائلتها.

إن الأطفال الذين يشاهدون جثة على الشاشة، كجزء من تقرير إخباري عن أحداث في الشرق الأوسط، أو ميامي، أو مالطا مثلاً، قد لا يمتلكون النضج أو حضور العقل الذي يمكنهم من فهم أن هذا المشهد يراد منه أن يكون مفهوماً مجرداً؛ شيئاً حدث بعيداً جداً عن بلدهم و/أو لا علاقة له مطلقاً بتهديد أسلوب معيشتهم في تلك اللحظة. ومن دون وجود أحد الكبار الذين يساعدونهم على فهم المغزى من الصورة التي يرونها، فإنهم يعجزون عن تكوين منظور فعال يمكنهم من تفسير معناها. وبإضافة آلاف من المشاهد الصادمة التي يراها الطفل على الشاشة، بمعدل يصل إلى ٣-٤ ساعات يومياً، فإن هذا التدفق للصور -والذي لا يحكمه سياق محدد- يتسلل إلى عقل الطفل وجهازه العصبي، وقد يشكل أساساً لوجهة نظر مرتعبة تجاه الحياة.

ومن المفارقات أن نفي الصفة الشخصية عن هذه الخبرة المعلوماتية يمكن أن يؤدي في النهاية إلى اختفاء مذيعي هذه الأخبار. وقد فكر بعض خبراء التقنية الرقمية في هذا بالفعل؛ ففي غضون ٥-١٠ سنوات يمكن لتقنيات الرسوم المتحركة أن تتطور لدرجة أن يتحول قارئ النشرة على الشاشة إلى مجرد شخصية كرتونية كتلك التي تستخدمها منتديات الإنترنت، ولن يمكن تمييزها عن الشخص الحقيقي. فحينها لن يطلب هو أو هي مرتباً يصل إلى عدة ملايين دولار سنوياً، ولن يمرض، ولن يكون متقلب المزاج، ولن يتورط في فضيحة جنسية تدمر مستقبله. بل إن هناك من تنبأ بهذا من بين خبراء صناعة الإعلام، فمن خلال تقنية "المشاهدة حسب الطلب" ستتمكن من اختيار شكل هذه الشخصية، والتي ستكون مختلفة عن تلك التي ستظهر على شاشة جارك، بل وحتى عن تلك التي على شاشة تليفزيون أولادك في حجرتهم. وسيكون لديك نجمك الغنائي المفضل، والسينمائي المحبوب، بل يمكن أن تجعل والدتك نفسها قارئة لنشرة الأخبار. يا له من تقدم!

التخلص من إدمان التليفزيون

من خلال تعريف الإدمان المتفق عليه، فإن خبرة مشاهدة التليفزيون بشكل منتظم تمثل نوعاً من أنواع الإدمان، بكل معنى الكلمة، الحقيقي والطبي والحرفي. أما التعريف الطبي للإدمان فهو الارتباط غير الصحي بشيء ما والعجز عن ممارسة

الحياة الطبيعية من دون هذا الشيء. فلو كان بمنزلك جهاز تليفزيون موصل بالبث الفضائي والمشفر، فمن المؤكد أنك تدمن مشاهدة التليفزيون. وإنكار هذا الأمر جزء لا يتجزأ من علامات الإدمان.

أثبتت الدراسات التي أجريت على موجات المخ بشكل قاطع أن مشاهدة التليفزيون لما يزيد على خمس دقائق تخلق حالة عقلية لا يمكن تفرقتها عن حالة التنويم المغناطيسي: حيث يحدث نشاط لموجة ألفا بالمخ، وتنقص القدرة على معالجة البيانات، وتنقص القدرة على التفكير النقدي أو المجرد، ويكون هناك مستوى مرتفع من القابلية للإيحاء. وإذا أردت أن تختبر هذه النظرية بنفسك، فجرب التجربة التالية: شاهد برنامجاً تليفزيونياً شهيراً وأنت واقف. قاوم الرغبة في الجلوس على حافة الأريكة، أو إسناد إحدى قدميك على الطاولة الصغيرة، أو الارتكان بظهرك إلى الحائط. بل قف منتصباً على قدميك. سيبقى جهازك العصبي طيلة وقوفك نشطاً بينما يتفاعل مخك وعضلاتك مع الموقف من أجل الحفاظ على اتزانك. وسرعان ما ستكتشف أمرين: (١) رغبة ملحة في الجلوس (والانغماس في حالة غيبوبة مؤقتة)؛ و(٢) سيبدو البرنامج فارغاً في حد ذاته. ومن هنا نستنتج حقيقة مفادها: البرامج التليفزيونية مصممة خصيصاً لتستدرجك إلى حالة غيبوبة معينة.

أما إذا أردت أن تثبت لنفسك أنك مدمن لمشاهدة التليفزيون -أو أن تقيس مدى صحة زعمك بأنك لست كذلك- فإليك اختباراً آخر: أغلق جهاز التليفزيون لمدة أسبوع كامل. وأنا أراهنك على أنك ستعجز عن ذلك. وربما تقول لنفسك الآن: "بل يمكنني أن أفعلها؛ إلا أنني غير راغب في هذا بالضرورة". أو تقول: "هناك بعض البرامج الجيدة تعرض الآن؛ ولست مستعداً لأن أضحي بعدم مشاهدتها لأجل أن أثبت أنني لست مدمناً". وهنا تكمن المفارقة: إن الوسيلة الوحيدة لإثبات أنك قادر على عدم مشاهدة التليفزيون على مدى أسبوع هي أن تمتنع بالفعل عن مشاهدة التليفزيون على مدى أسبوع (هل يبدو لك أنني أسخر منك؟).

أرأيت، لقد كنت أنا نفسي مدمناً لمشاهدة التليفزيون على مدى سنوات، مثلي مثل مئات الملايين من البشر. إلا أنني تخلصت من هذا الإدمان بعد حدث لن أنساه؛ وقد كان هذا القرار واحداً من أهم قرارات حياتي التي عادت علي بالنفع

والفائدة. كنت قابعاً بحجرة المعيشة ذات مساء، أقلب بين القنوات كما اعتدت كل مساء. ولاحظت أنني أضيع ساعات طويلة في هذه العملية، ونادراً ما أجد ما يستحق التوقف عنده ومشاهدته لبعض الوقت، إلا أنني كنت عاجزاً عن أن أغلق الجهاز وأنهض بعيداً عنه.

وفي تلك الليلة كنت أعاني عاطفياً: وبينما جلست في حالة الذهول التليفزيوني هذه، قام مقدم أحد برامج المنوعات –واسمه موراي بوفيتش– بعرض مشهد تعرض أحد الرياضيين لإصابة، وكانت التفاصيل صادمة ومرعبة لأقصى درجة يمكن تخيلها. انتابني شعور بالحزن والإحباط لم أتصور أن أشعر به قبلها، فسحبت نفسي سريعاً من حالة الذهول العقلي هذه. شعرت بالغضب من كل هذا الظلم وعدم الإحساس الذي يدفع أحدهم إلى تقديم معاناة لا تحتمل لإنسان على أنها مصدر من مصادر الترفيه الجماهيري –وكان مقدم البرنامج قد عرض نفس اللقطات عدة مرات كثيرة– فأغلقت الجهاز، ونزعت مقبسه من الحائط، وحملته إلى سيارتي. وفي اليوم التالي أعطيته لأحد الموظفين لدي ولم أشاهد التليفزيون من بعدها. ألغيت الاشتراك في حزمة قنوات الكبل المشفرة وأحسست براحة حينما وجدت أن منزلي لا يستطيع أن يستقبل سوى قناتين محليتين.

بدأت عاداتي في المساء تتغير؛ فصرت أقرأ، أو أعزف على الجيتار، أو أعمل على عدة مشاريع كنت أؤجلها، وأخرج مع الأصدقاء. وأصبحت أشعر بأن عقلي صار صحواً، ومبتهجاً، ومنفتحاً لتقبل خبرات جديدة. وأحسست أنني قد أجريت نوعاً من غسيل المخ، فطردت كل ما كان به من ملوثات. وفيما بعد أحضرت وحدة عرض حديثة للفيديو وبدأت أشاهد الأفلام الكلاسيكية والكوميدية المسجلة على أشرطة الفيديو، قبل أن أطور الوحدة بحيث تستخدم اسطوانات الفيديو المدمجة.

حينما يعرف أحد ممن ألتقي بهم أنني لا أشاهد التليفزيون (وأنا في العادة لا أتحدث عن هذا من تلقاء نفسي)، يكون أول سؤال يتبادر إلى ذهنه هو: "ومن أين تعرف التطورات الجارية في العالم؟"، ومعها تأتي إجابتي المعتادة: "هل تعتقد أن برامج التليفزيون تقدم لك ما يجري حولك في العالم؟". ويأتي السؤال الثاني: "فماذا عن الأحداث المهمة؟ ماذا لو وقع خطب *ما*؟". ومعه ردي الثاني: "أغلب أصدقائي يعلمون أنني لا أشاهد التليفزيون. فإذا حدث شيء فسيبادر أحدهم بالاتصال بي".

هذه بالطبع وجهة نظري وحدي. ولكن حيث إنني مؤلف هذا الكتاب، فإنني سأنتهز الفرصة لأستفيض في هذه الفكرة، لعل بعض القراء يحبون فكرة التخلص من عادة مشاهدة التليفزيون.

آه، بالمناسبة: أود أن أتقدم بالشكر لموراي بوفيتش... الكثير من الشكر والامتنان.

شراء أطفالنا

في كتابها Born to Buy: The Commercialized Child and the New Consumer Culture الذي يتحدث عن تسويق الثقافة الاستهلاكية للأطفال، تطرح جوليت بي. شور بعض الآراء الصريحة الجريئة: فهي تقول بأن الصبي الأمريكي العادي والذي يبلغ العاشرة من عمره يحفظ عن ظهر قلب ٤٠٠ اسم منتج وبوسعه التعرف على ٣٠٠ شعار تجاري؛ وكلما انغمس الطفل الصغير في الثقافة الاستهلاكية (من خلال الدعاية التليفزيونية، وإعلانات المجلات، وهدايا الشركات الترويجية)، زادت معاناته من المشكلات العاطفية أو النفسية. يقدم كتابها استطلاعاً شمل ٣٠٠ فتى وفتاة، بين العاشرة والثالثة عشرة، ويقيم رابطاً بين هؤلاء الصبية ألا وهو الفلسفة الاستهلاكية، والذي ينعكس فيما يعانونه من مشكلات الاكتئاب والقلق وغيرها.

رأيها هو أن الرسائل الدعائية التي تنهمر على أطفالنا بلا توقف لا تحمل سوى رسالة واحدة في حقيقة الأمر: "عليك بشراء هذا المنتج لو أردت أن تكون جميلاً وجذاباً، أو على أحدث صيحة، أو حتى يكون لديك ما لدى الآخرين".

يكمن تأثير الدعاية عن المنتج في أن العديد من الأطفال يرون أن تقديرهم لذاتهم مرتبط بامتلاكهم لذلك المنتج، أو تلك الملابس غالية الثمن، والأجهزة الحديثة (فتجد لدى صبي في العاشرة هاتفاً محمولاً من طراز يحمل من الإمكانيات ما لا يوجد في هاتفي أبويه). وحيث إن الثقافة الإعلانية الجماهيرية لا تتوقف عن إرشاد الصبية إلى ما يمكنهم شراؤه، وما يناسبهم ارتداؤه، وكيف وأين ينفقون أموالهم، فإن عدم امتلاكهم لهذا المنتج أياً كان يسبب لهذه النوعية الطيعة غير الناضجة من العملاء أزمة نفسية.

ربما فسر لنا هذا كيف يلجأ أطفال الأحياء الأكثر فِقراً إلى التوسل والبكاء لآبائهم حتى يضطروا -وهم في الأصل من ذوي الدخول المحدودة- إلى شراء حذاء رياضي يبلغ ثمنه ١٣٠ دولاراً مثلاً، مع العلم أن هؤلاء الصبية سرعان ما سيكبرون ولن يناسبهم الحذاء. وربما فسر لنا السبب وراء كون شهرة رونالد ماكدونالد وميكي ماوس بين الصبية الأمريكان تفوق كثيراً معرفتهم برئيس بلادهم. وربما فسر لنا السبب في أن الصبية الأمريكيين يعجزون عن تحديد موقع العراق على خريطة العالم حتى لو كانت هناك مكافأة مالية لقاء هذا، بينما هم ماهرون في ترديد كلمات أحدث الأغنيات الشهيرة.

قد يحتاج الأب أو المهتم بتنشئة جيل من المراهقين الأذكياء اجتماعياً إلى أن يمنح الصبي الذي يرعاه القدرة على أن يقول لا وبكل حسم. وماذا عن قدرة الأب نفسه على ألا ينساق وراء هذه الانهزام الاقتصادي ("حسناً، حسناً! سأعطيك المال إذا توقفت عن النحيب وتركتني لحالي الآن!")، وأن يمارس المزيد من سلطاته فيأمره بأوامر من قبيل: "كلا، لن أشتري لك هذا الشيء"، "لن أعطيك هذا المال فتشتري به تلك الملابس الغالية رديئة التصميم التي تحدثني عنها"، "أقول لك لا، فأنا الكبير وأعرف مصلحتك أنت الصغير".

الإعلانات في كل مكان

الإعلانات المنتشرة في كل مكان صارت تياراً سائداً تعود بدايته إلى عقد أو عقدين من الزمان، إلا أنها لن تصل إلى مرحلة الانحسار عما قريب فيما يبدو. والعنصر الوحيد الذي يمكن أن يقيدها هو قدرة مصممي الإعلانات على ابتكار الوسائل الجديدة التي تسلحها بالقدرة على اقتحام عقولنا.

كما أن إدراج الإعلان التجاري داخل العمل الفني السينمائي أو التليفزيوني وفي مواضع مؤثرة من الأحداث صار نمطاً إعلانياً منتشراً ويزداد انتشاراً. إن الشركة المصنعة للمنتج تدفع جزءاً من تكاليف إنتاج العمل الفني، مقابل أن يعرض منتجها ضمن أحداثه. وهي صفقة مربحة لكل الأطراف، إلا المشاهد، سواء ذاك الذي يذهب بنفسه إلى السينما ويشتري التذكرة، أو هذا القابع أمام التليفزيون ينتظر بقية الإعلانات.

أذكر هنا برنامج Apprentice، فمع افتقاره إلى التشويق إلا أنه بدأ نوعية جديدة من الرسائل الإعلانية التي تكون ذات دور جوهري في أحداثه. حيث يطلب هذا البرنامج -الذي يرعاه رجل الأعمال دونالد ترامب- من المشترك أموراً من

قبيل أن يضع تصميماً للعبة جديدة تصنعها شركة ماتيل، أو أن ينظم حملة ترويج لمنتج جديد من منتجات معجون أسنان كريست. زادت أرقام المبيعات لكل من شركتي ماتيل وبروكتر آند جامبل بشكل ملحوظ بعد عرض البرنامج مباشرة. وبعد نجاح الفكرة، انتشرت في برامج كثيرة حتى إن جماعات حماية المستهلك قد طالبت لجنة التجارة الفيدرالية بأن تشترط على منتجي هذه البرامج أن يذكروا بوضوح طبيعة الإعلان عند ظهور الرسالة الإعلانية على الشاشة.

هناك شركة مصنعة أخرى قامت بتركيب شاشات عرض في مصاعد البنايات شاهقة الارتفاع، وهي تحاسب المعلنين لديها بالثانية حتى يتمكنوا من عرض إعلاناتهم على مستقلي المصعد الذين لا حول لهم ولا قوة في تلك اللحظات!

ولم تنفد الحيل بعد، فهناك شركة نجحت في ابتكار جهاز في حجم كرة الهوكي يوضع أسفل كل مبولة في الحمامات العامة، وما أن يبدأ أي شخص في التبول، حتى تنطلق رسالة إعلانية صوتية تعرفه بمنتج ما!

ألعاب الفيديو: ألعاب الجيل الجديد

نجحت لعبة فيديو قدمتها شركة مايكروسوفت باسم Halo 2 في تحقيق مبيعات وصلت قيمتها إلى ١٢٥ مليون دولار في أول يوم لها بالأسواق في شهر نوفمبر من عام ٢٠٠٤. وهي قيمة بيع مليونين وثلاثمائة وثمانين ألف وحدة، حسبما ذكر المتابعون. ويقدر المحللون الذين قاموا بدراسة قطاع صناعة ألعاب الفيديو -التي تقدر قيمتها بمليار دولار- أن مبيعات هذه اللعبة ستصل إلى إجمالي ٣٥٠ مليون دولار خلال الثلاثة أشهر الأولى من الإصدار.

هنا نأتي إلى المقارنة، حيث إن أنجح بداية لفيلم سينمائي عبر التاريخ (حتى وقت كتابة هذه السطور) كانت مع اليوم الأول لعرض الجزء الثاني من فيلم "الرجل العنكبوت"، حيث حقق مبيعات تذاكر بلغت ١١٦ مليون دولار. (ضع في الاعتبار أن معدلات إجمالي الناتج القومي وإجمالي الناتج المحلي للعديد من دول العالم الثالث لا تتعدى المائة مليون دولار في أفضل السنوات؛ وهو ما تحققه شركة إعلام أمريكية واحدة من خلال منتج واحد يتم ترويجه بشكل جيد).

يذكر جون بيك وميتشيل ويد في كتابهما الصادر عام ٢٠٠٤، بعنوان: Got Game: How the Gamer Generation Is Reshaping Business Forever، أن جيل لاعبي الفيديو هذا يشمل قرابة ٩٠ مليون شخص. وفي الاستطلاع الذي

أجرياه مع حوالي ٢٥٠٠ من المتحمسين (الذين يعتبرون أن ألعاب الفيديو هي لب الترفيه ومحور حياتهم ككل)، يخلص المؤلفان إلى أن ألعاب الفيديو تسهم في زيادة معدلات ذكاء ممارسيها. كما أن وسائل تفريغ الطاقات القديمة –من قبيل الركض وتسلق الأشجار وركوب الدراجات وألعاب الكرة– لم تعد ضرورية، ما أن يتوافر لديك أصدقاء هذا الزمان: شاشة الكمبيوتر، وأسطوانة اللعبة، وذراع اللعب.

تقول ويد في حوارها مع كيفين ماني محرر صفحة التكنولوجيا –في عدد نوفمبر ٢٠٠٤ من مجلة يو إس أيه توداي– إن الصبية "لم يعودوا يمارسون ألعاب الكرة أو حتى الركض وسط الغابات. فكل ما يمارسونه مصمم وفق مراحل ومستويات. وهو البديل الذي يحمل تحفيزاً أكبر للعقل".

وبينما نتفكر في كافة المحفزات العقلية التي يتعرض لها أولادنا، لابد ألا ننسى أن هناك لعبة فيديو عنيفة تعد الأكثر مبيعاً منذ نشأة ألعاب الفيديو (حتى وقت كتابة هذه السطور)، واسمها Grand Theft Auto، وهي تعرض على ممارسيها وسائل سلب السيارات، وإطلاق النار على رجال الشرطة، وقتل الغانيات، وتسجيل نقاط نتيجةً لهذا النوع من "التسلية". (هناك لعبة أخرى باسم GTA: San Andreas اعتبرتها المؤسسة الوطنية للوسائط والعائلة أكثر الألعاب التي صدرت عام ٢٠٠٤ عنفاً). فهل نفترض أن هذا نوع من التقدم، يستحق أن يحل محل ألعاب الكرة والسباحة؟

هناك لعبة شهيرة أخرى تتيح للصبية إعادة تنفيذ عملية اغتيال الرئيس جون كنيدي، حيث يلعب الممارس دور القناص لي هارفي أوزولد، ويحصل على النقاط من خلال محاولة قتل الرئيس خلال أقصر زمن ممكن. وتتحجج الشركة المروجة للعبة بأنها قد تدفع الصبية إلى الاهتمام بالتاريخ.

ليست ألعاب الفيديو سيئة في حدّ ذاتها، وليس هناك دليل عملي واقعي على أنها تحول جميع ممارسيها إلى قتلة. ولكنها في الوقت نفسه ليست على هذا القدر من الأمان الذي تبدو عليه. حيث إن مناظر العنف التي تحويها ألعاب الفنون القتالية، والحروب، والطائرات، وألعاب الفانتازيا التي تتناول حروباً بالسيوف قد بلغت حداً من الواقعية دفع الجيش الأمريكي إلى استخدام بعض من أرقى تلك الألعاب في تعليم جنود الوحدات القتالية القتال باستخدام أجهزة المحاكاة المتطورة.

لا يتعلق الأمر بألعاب انفيديو في حد ذاتها؛ بل بتعرض ممارسيها من الصبية بشكل مستديم لما تحويه من مشاهد عنف -مراراً وتكراراً- لمئات بل آلاف من الساعات. يجد بعض المنتقدين أن في هذا نمطاً عنيفاً من أنماط "غسيل المخ"؛ بينما أصحاب هذه الصناعة والمستفيدون منها مادياً لا يرون فيها سوى نوع من أنواع "الترفيه".

من بين الأصوات المناهضة لألعاب الفيديو العنيفة يظهر صوت ديفيد جروسمان، وهو مقدم سابق بالجيش الأمريكي، ومحاضر بجامعة آركانساس، كما يحاضر دولياً حول التأثيرات الاجتماعية لألعاب الفيديو العنيفة. يقضي جروسمان -المحاضر الأكاديمي والضابط العسكري السابق المتحمس- معظم أيام حياته في الترحال، ليلقي المحاضرات على ضباط الشرطة، وإداريي المدارس، والآباء، وإداريي الإصلاحيات، والعاملين في مجال الصحة البدنية والصحة العقلية حول المد المتنامي للعنف بين شباب الولايات المتحدة. وهو يلقي باللوم على ألعاب الفيديو العنيفة.

يقدم لنا موقع جروسمان www.killology.com مصادر بحث ومعلومات حول الكيفية التي تلقن بها المجتمعات الجنود، وضباط الشرطة، بل وحتى الأطفال، مهارات القتل. وهجومه على هذه النوعية من ألعاب الفيديو شديد اللهجة. ويصفها بأنها "تحفز على القتل" لكونها تعمل على إزالة أي حساسية لدى الطفل تجاه العنف وإراقة الدماء.

أجرى جروسمان العديد من التجارب التي أظهرت أن ألعاب الفيديو وسيلة مثالية لتعلم فنون إطلاق النار. فقد طلب من الكبار الذين لم يتلقوا أي تدريبات على الأسلحة أن يطلقوا النار من مسدس في ساحة تدريب. وكما هو متوقع، فلم يحسن أي منهم التصويب على الهدف. ثم طلب من المراهقين غير الخبراء بالأسلحة النارية، إلا أنهم كانوا من المتمرسين على ألعاب الفيديو، أن يقوموا بالأمر ذاته. فجاءت نتائجهم أفضل بكثير من نتائج الكبار، بل وتكاد تقترب من نتائج من تمرسوا على التصويب بالأسلحة النارية.

عندها طلب جروسمان من كبار السن ممارسة ألعاب الفيديو التي تحتوي على مهارات التصويب ومن ثم عاد واختبرهم في ساحة التدريب بالأسلحة النارية. من المؤكد أنك قد خمنت النتيجة هذه المرة: لقد تحسنت نتائجهم في المرة الثانية، حتى دون تدريب حقيقي مسبق في هذه الساحة.

إلا أن جروسمان لا يقول إن ألعاب الفيديو العنيفة تحول الصبي العادي إلى مجرم قاتل. بل يقر بأن المسألة أعقد بكثير من مجرد تحليل مبسط. إلا أنه يتهم صناع وموزعي هذه الألعاب بالعمل على إزالة حساسية الصبية وممارسي هذه الألعاب تجاه مفاهيم العنف والقتل، ويعتقد أن التعرض المكثف لهذه النوعيات من ألعاب العنف (مقارنةً مثلاً بممارسة ألعاب الجولف، أو التزلج، أو تسلق الجبال) يجعل من السهل ألا يفرق الأطفال بين العنف الحقيقي والعنف المصطنع.

يورد جروسمان في محاضراته صور مسح ضوئي لمجموعة من المخاخ، كانت قد أجرته كلية الطب بجامعة إنديانا، وهي تبين أن التعرض لمشاهد العنف يمكن أن يؤثر في مخاخ الأطفال ذوي الميول العدوانية بشكل مختلف عن تأثيره على مخاخ الأطفال غير العدوانيين.

إن الآباء الحريصين على مصلحة أولادهم يجهلون كيفية مساعدتهم على التكيف مع تلك الوجبة الهائلة من العنف المصطنع والتي يحصلون عليها عبر مشاهد العنف. والحقيقة أن بعضهم يفاقمون بشكل غير متعمد تأثيرات الصور العنيفة التي تبثها ألعاب الفيديو العنيفة.

مثال توضيحي: كان شهر مارس من عام ٢٠٠١ شاهداً على فترة عنيفة مرت على مدارس مدينة سان دييجو بولاية كاليفورنيا. ففي غضون سبعة عشر يوماً قام طلبة مدرستين ثانويتين بجلب الأسلحة إلى ساحتي المدرستين وتبادل الطلبة إطلاق النار، ليلقى اثنان منهم مصرعهما ويصاب سبعة عشر. بعد تلك الواقعة أخبرني زميل بأنه اضطر هو وزوجته للجلوس مع أولادهما "للتحدث عما حدث في المدرستين".

وحيث إن أعمار هؤلاء الأطفال قد تراوحت بين الخامسة والثامنة، فقد قابلوا ما سمعوه بمزيد من الارتباك والرعب. وعلق زميلي على هذا قائلاً: "صار الأطفال الآن يخشون الذهاب إلى المدرسة". فهذان الأبوان قد تورطا عن غير قصد في بث الخوف والشك في نفوس أطفالهما. فهل كان من الضروري أن يتحدثا عن تلك الأحداث مع أطفال لم يعرفوا بأنها قد وقعت من الأصل؟ بالطبع لا. فخيار مناقشة مثل هذه الأمور أمر يتوقف على سن المستمع. هل هو ناضج بما يكفي لاستيعاب هذه المعلومات؟ هل الأمر وثيق الصلة بهم؟ أم أن ما سبق يعد مثالاً على افتقاد الآباء للذكاء الاجتماعي الذي كان سيرشدهم إلى عدم إثارة هذا الموضوع معهم، إلا إذا فتحه الأطفال أنفسهم.

المعلمون، أم الآباء، أم لا هؤلاء ولا أولئك؟

إليك فكرة يمكنك أن تبدأ (أو تنهي) بها محادثة في حفل ما: ما رأيك في أن تبث الحيوية في حفلك الاجتماعي القادم من خلال أن تقترح على الآباء المتواجدين فكرة أن مهارات الأبوة لديهم لا تأثير طويل الأمد لها على التطور العقلي لأولادهم. قل لهم مثلاً: "إن أسلوب ممارستكم للأبوة يعد أحد أقل العوامل تأثيراً على النمو العقلي لأولادكم. فالأمر يتعلق أكثر بتأثير أقرانهم عليهم"، ومن ثم راقب ردود أفعالهم. ستجد أن ردود أفعالهم تتراوح بين الفضول والغضب.

كدليل على مدى الذعر الذي يمكن أن يسببه هذا الموضوع، لندرس ما تذكره المؤلفة والباحثة جوديث ريتش هاريس في كتابها The Nurture Assumption، الصادر عام ١٩٩٨، حيث تقول: "الكيفية التي يربي بها الآباء أطفالهم لا تأثير طويل الأمد لها على شخصية الطفل، أو ذكائه، أو صحته العقلية".

تقول هاريس، التي لا تلقى أفكارها في هذا الموضوع -ولا عجب- قبولاً لدى الآباء، في معرض ردها على نقد لاذع لكتابها في عدد مجلة The New Yorker الصادر في ١٦ ديسمبر عام ٢٠٠٢:

> "لقد بين العلماء -مثلاً- أن لا قدرة للآباء (إلا من خلال الجينات الوراثية) على ضمان أن يكون أولادهم من المتدينين، على الرغم من قدرتهم على التأثير عليهم ودفعهم إلى الذهاب لدور العبادة. كما أن بوسع الآباء أن يحاولوا تلقين أولادهم لغة ثانية من خلال التحاور بها داخل المنزل، ولكنهم سيفشلون في هذا عادةً، إلا في حالة تحدث الأولاد بهذه اللغة مع غيرهم خارج المنزل. فالأطفال يكتسبون لغتهم ولكنتهم من أقرانهم، وليس من آبائهم. فالآباء قادرون على التأثير الناجح في أمور بينما يعجزون عن هذا في أمور أخرى. وليس من الضروري أن تبقى مؤثرات الأبوة -والبيئة بشكل عام- لغزاً لا يمكن الاقتراب منه؛ بل يمكن البحث التجريبي فيها. إلا أن النتائج قد تسبب إحباطاً لمن يتبنون رأياً خاصاً حول الكيفية التي يرون أن العقل البشري يجب أن يعمل بها"[6].

وعلى الرغم من أن ما تصفه (تأثير الآباء المحدود أو المعدوم) بعيد كل البعد عن المنظور الشائع، إلا أن هاريس لم تفعل سوى الإشارة إلى ما نعرفه نحن بالفعل

حول الثقافات الفرعية (التي ينتمي إليها كافة الأطفال): إن المنتمين إليها يصيغون قواعدهم، وحدودهم، وسلوكياتهم، ويحددون من يبقى بينهم، ومن سيبقى لابد وأن يتكيف مع أعرافهم وقيمهم.

تشبه نظرية هاريس تلك التي ناقشتها في الفصل ٢: إن سلوكيات البشر (بمن فيهم الأطفال) توجد في ظل سياق ما، وتتأثر بنوعية المواقف الاجتماعية. وتقول هاريس إن من المهم -وبغض النظر عن نوايا الأب الحسنة تجاه أولاده (من ممارسة لعزف الموسيقي، وكرة القدم، والكشافة، والدخول المقنن لشبكة الإنترنت، ومعسكرات يوم العطلة بالمدرسة... إلخ)- أن نعلم خبايا تواصل الأولاد مع أقرانهم، فهو تواصل أهم من تواصلهم مع آبائهم. وهي ترى أنه من المنطق أن يكون أفضل إسهام للأب في التربية السليمة لأولاده هو مساعدتهم على الاختيار الصحيح لأقرانهم.

من الصعب دحض منطقها. فإذا كنت وزوجتك من الموظفين بينما كان أولادكما بالمدرسة، أي أنكما لا تقضيان كل الوقت معهم، فإنكما تخرجان من نطاق التأثير عليهم أغلب اليوم. ونجد في العديد من العائلات التي يعمل بها الأب والأم أن من الشائع أن يغادر الأب أو الأم المنزل أثناء نوم الأولاد، وأحياناً لا يعودان إلا مع اقتراب موعد نوم الأولاد.

سواء كنت مقتنعاً بنظرية هاريس أم لا، فإن الأوان لم يفت بعد. فبوسعك أن تمارس نوعاً من السيطرة على عملية تربية أولادك؛ وهو ما يعني أنك قادر على أن تكون لك يد في اختيار أصدقائهم.

يعني هذا أن تعرف مع من يتناولون غداءهم؛ ومع من يتحدثون عبر الهاتف (أو عبر شبكة الإنترنت)؛ ومع من يقضون عطلاتهم. وإذا تواصل ابنك مع غيره بما يكفي لنشوء صداقة قوية، فسيكون من الملائم أن تتعرف على هذا الولد وأبويه أو من يرعونه. فقبل أن تسمح لابنك بأن يلعب بمنزل زميل له، يمكنك أن تلتقي بأبويه وتتفقد منزلهم سريعاً. وليس في هذا تطفل أو شيء من هذا القبيل؛ بل هو أمر منطقي معقول. فأنت راغب في أن تتحقق من ظروف ذلك الوسط الاجتماعي: هل هذا مكان آمن يمكن أن تترك فيه ابنك وحده لفترة من الوقت أم لا؟

الانتماء أم الشوق؟

في كتابها الذي حقق أفضل المبيعات: Queen Bees and Wannabes: Helping Your Daughter Survive Cliques, Gossip, Boyfriends, and Other Realities of Adolescence، تطرح روزاليند وايزمان تجربة مرت بها فيما يخص معرفة كيفية وسبب مساعدة المراهقات على التكيف مع تلك الفترة الحرجة في حياتهن. وفي حين يناقش الكتاب بعمق المشكلات التي تواجه الفتيات في سنوات الدراسة الإعدادية والثانوية، فإنه يركز على مرحلة التحول من المرحلة الإعدادية إلى المرحلة الثانوية. كما أن كثيراً من نصائحها تنطبق على الفتيان الذكور أيضاً.

إنها تكتب عن فتيات يرين أنفسهن، أو يراهم الآخرون، إما "داخل الصندوق" وإما "خارج الصندوق". وكما قد تتذكر منذ سنوات الدراسة الثانوية، أو سنوات طفولتك، فإن الكل يفضل أن تكون داخل الصندوق الاجتماعي الافتراضي مع النظراء على أن تكون خارجه. وبالطبع فإن الصندوق يمثل النطاق الذي تبذل المراهقات الجهد كي يكن بداخله، وترى وايزمان أن قواعد الدخول فيه صعبة.

بالنسبة للفتيان، فإن الوجود في الصندوق يعني أن تكون حسن المظهر، مصفف الشعر، رياضي البنيان. أن تكون ذكياً ولكن ليس إلى حد "العبقرية المفرطة"، ومصدر إزعاج دائماً للمعلمين وكل الكبار، ومفتول العضلات، وأن تكون هناك جاذبية متبادلة بينك وبين الفتيات، مع وجود سيارة ومال وفير.

أما بالنسبة للفتيات، فإن خصائص الوجود داخل الصندوق الاجتماعي مشابهة لخصائص الفتيان: من حيث الجمال الجسدي، والشعر المنسدل الطويل، والقوام الرياضي الجذاب. وأن تكون الفتاة ذات شعبية، وصديقات كثيرات، وسيارة مع الكثير من المال، ومعجبين من الجنس الآخر، مع أداء مدرسي جيد لا يتطلب بذل الكثير من الجهد، والحصول على رضا الوالدين.

يعرف كل ابن أو ابنة في هذا الطور الاجتماعي (أو يتعلم بسرعة) السمات التي تنتمي لخارج الصندوق والتي تجعله على الجانب الآخر من الصندوق.

فهي تتلخص بالنسبة للفتيان في أن يكون الفتى ذا اهتمامات معقدة (من قبيل عبقرية خاصة في الكمبيوتر، أو الرياضيات، أو الشطرنج، أو العلوم)، أو أن يكون

ضعيف الجسد أو غير ممارس للرياضة، أو أي عيوب، بدءاً من الشعر السيئ، أو ضعف النظر، أو عدم تناسق الجسد وبدانته، وحتى نبرة الصوت غير الرجولية. وهذا العيب الأخير، ومعه ما يدعمه من ابتعاد عن الرجولة، سيجعل حياة الفتى صعبة طيلة دراسته المتوسطة والثانوية.

أما هذه السمات لدى الفتيات فتنحصر في أن تكون الفتاة بدينة، ذات بشرة/ شعر/ملابس سيئة، أو أن تكون متحذلقة، أو أن تكون "مفرطة التفوق" الرياضي مما يوحي باكتسابها بعض الصفات الرجولية.

وتكمن المفارقة في أن نفس السلوك الذي يمثل مقياس الشعبية بين الفتيان في المجتمعات الغربية، وهو العمل على الاستحواذ على إعجاب الفتيات وإقامة الكثير من العلاقات معهن، هو نفسه السلوك الذي يقضي على الفتيات ويبعدهن عن الصندوق.

مع تذكر تلك الفترات في حياتك، فإنك تجد أن المعايير الخفية للنجاح الاجتماعي مألوفة بدرجة كبيرة، حتى بعد مرور عقود طويلة من الزمن. ومعظم من يعيشون خارج هذا الصندوق الاجتماعي ينظرون وراءهم إلى تلك الصدامات الاجتماعية بارتياح لكونهم لم يضطروا إلى تكرار خبرات دخول الصندوق أو الخروج منه التي مروا بها في المدرسة.

ربما كان الشيء الوحيد الأقسى من أن تكون تلميذاً في مثل هذا الوسط هو أن تكون أباً أو راعياً لهذا التلميذ. فأنت تريد دوماً الأفضل لابنك، ومن المؤذي بالنسبة للأب أن يرى ابنه يعاني من ألم عاطفي أو ألم بدني. ومن هنا يكون دافعك هو أن تهرع لإنقاذ ابنك من نفس الآلام التي واجهتها وعانيت منها من أقرانك حينما كنت في مثل سنه. وترى روزاليند وايزمان أن هذه الرغبة -في حل مشكلات ابنك من خلال تقديم الكثير والكثير من النصائح المخلصة، أو مقابلة نظار المدرسة، أو انتقاد آباء الأولاد الذين هم "داخل الصندوق"- تكون في المعتاد أسلوباً خاطئاً.

فحل مشكلة سوء معاملة مجموعة من الفتيان لمجموعة أخرى ليس بسهولة الذهاب للشكوى إلى آبائهم (الذين ربما مارسوا نفس هذا السلوك وهم في مثل سنهم). تقول وايزمان إن على الآباء أن يمنحوا أولادهم فرصة أن يخوضوا بأنفسهم معاركهم الاجتماعية من خلال تقديم الدعم لهم، والبقاء على الحياد لأطول فترة

ممكنة، والاكتفاء بالاستماع إليهم في تعبيرهم عن صعوبة موقفهم عندما يتحدثون عن الأمر معهم.

قد يبدو هذا سلوكاً غير منطقي وغير مفهوم بالنسبة لمعظم الآباء، خاصة أولئك الذين يرون في أنفسهم القدرة على حل المشكلات، أو اتخاذ القرار، أو التدخل في حياة أولادهم. ولكن ما يمكن أن يمثل نصيحة وجيهة في اجتماع الشركة (مواجهة سوء الأداء، أو الرد على موضوع ما، أو تقديم الحلول... إلخ) قد لا يكون مجدياً بوصفه تدخلاً في الثنايا الاجتماعية للمراهقين.

هناك عنصران يعملان هنا: ردود الأفعال المراهقة العاطفية تجاه المواقف الاجتماعية (وهي ردود أفعال سيئة، خاصةً لو وجد ابنك أو بنتك نفسها "خارج الصندوق") وحدس المراهقة (وهو جيد، ما لم يكن مكتمل النمو). إن الأولاد لا يستمعون في الغالب إلى آبائهم حينما يجدون أنفسهم وسط ما هو أشبه بجلسات تقديم النصح، لكونهم منشغلين بدرجة كبيرة بدراما اللحظة التي يمرون بها. فسوف تلح عليهم مشاعر القلق والتقدير المتدني للذات، وعدم اكتمال النضج بأن آباءهم "لا يفهمونهم"، أو لا يفهمون المشكلة، أو مدى أهميتها. فيسمعون كلامهم، ولكنهم يعجزون عن تطبيقه، خاصة لو كان لا يؤدي إلى دخول الصندوق مع النظراء.

يعتاد الآباء القيام بدور حامي الحمى والحكيم الدائم، وهم يعملون على اكتساب هذه الخبرات خلال فترة آمنة نسبياً، هي الفترة التي لم يبلغ خلالها الطفل بعد مرحلة المراهقة، فيكتفون بأوامر من قبيل "لا تلمس هذا! إنه ساخن! انزل من هناك! لا تضع هذا في فمك!"... إلخ. ومن الصعب التخلص من هذه العادات ما أن يكبر الطفل بما يكفي لأن يعقل أموره. فما قد يبدو منطقياً في نظر الأب يبدو للابن المراهق نوعاً من التوبيخ، وبالتالي لا يلقي له بالاً.

ترى وايزمان أن مقولة "ساعدني بألا تساعدني" تلائم هذا الموقف بصورة أكبر، حتى لو كنت تتعامل مع شخص عزيز، ابنك. فالاستراتيجية المناسبة هنا تتمثل في أن تكون منصتاً صبوراً، ومصدر معلومات مسانداً (حينما يطلبها منك فقط)، وفي النهاية أن تدعم ابنك في أسلوب تفكيره، حتى وإن كان مختلفاً عن أسلوبك. وأساس هذا المنهج هو إتاحة الفرصة لظهور إحساس ابنك الحدسي بالمسألة التي تناقشانها، مع قليل من التشجيع.

فعلى سبيل المثال، يخبرك ابنك عن زميل له (واحد ممن هم داخل الصندوق الاجتماعي) كان معجباً به، إلا أن الشرطة ألقت القبض عليه بتهمة السرقة. بالنسبة لمعظم الآباء، ستكون أول محاولة يقوم بها الأب هي أن يلقي عليه محاضرته المعروفة: "كنت أعلم أنه شخص سيئ! وأريد منك أن تنهي علاقتك به منذ هذه اللحظة! سيورطك في المشكلات معه".

أما استراتيجية وايزمان البديلة فتتمثل في اتباع منهج غير نقدي وتوجيه بعض الأسئلة الحذرة:

الأب: "أعلم أنه كان من الصعب عليك أن تخبرني بهذا الأمر. أشكرك لأنك أخبرتني. تعلم أننا كنا قد تحدثنا منذ فترة طويلة عن أن سرقة المتاجر خطأ كبير. لذا فأنا أعرف أنك تعلم هذا بالفعل. ما رأيك فيما اقترفه؟".

الابن: "نعم، أعلم بالفعل أن السرقة خطأ، لذا لم أستطع أن أصدق أنه فعل هذا! إنني أود الحفاظ على صداقته، ولكنني في الوقت نفسه أخشى أن يورطني في المشكلات".

الأب: "أعتقد أنه نادم الآن وفي هذه اللحظة على ما فعله. فهل فكرت فيما ستقوله له حينما تراه في المرة القادمة؟".

الابن: "حسناً، إذا قص علي ما حدث وكأن الأمر تافه في نظره، فعندها سأعرفه بأن ما ارتكبه حماقة. أما إذا اعترف بأنه قد ارتكب حماقة، فربما أبقي على صداقتي له".

الأب: "هذه أفكار جيدة بالفعل. يبدو لي أنك اخترت أن تعرف كيف ستسير الأمور أولاً قبل أن تتخذ قرارك".

إن الاختلاف بين هذا الأسلوب الأخير وجلسة التعنيف الأبوي الساخن يكمن في أن الصغير يصل هنا إلى الحل، وإلى الحقيقة (التي هي في ذات الوقت قريبة من الحقيقة التي يراها الأب) من خلال عملية حدسية تناسبه. فمن النادر أن يأتي توجيه الكلام إلى الصغار بنتيجة أفضل من الإنصات إليهم أو إجراء حوار متبادل معهم.

حلول أبعاد الذكاء الاجتماعي للمدارس

هكذا، إذا جمعنا بين أفكار ونظريات جوديث ريتش هاريس وروزاليند وايزمان وآخرين، وبين فكرة أن الخبرة التعليمية تمثل للعديد من الأولاد والبنات مجتمعهم المشترك الخاص، مع الحضور الإجباري إلى المدرسة (فيما عدا الطلبة المنزليين)، فهل هناك بعض الأمور التي يمكننا العمل على تحسينها في مثل هذا المجتمع الصغير المتخصص؟ وما الذي علينا أن نتوقعه من مدارسنا؟

ربما أمكننا مساعدة المدارس على رفع مستوى الذكاء الاجتماعي لطلابها من خلال الدعوة إلى بذل الجهود التالية في مدارسنا:

- *توفير المزيد من الإرشاد فيما يخص مهارات التواصل، خاصة في الفترة الانتقالية بين المرحلة الإعدادية والمرحلة الثانوية.* يمكن لمزيج مكون من التقلّبات الهرمونية، وسن البلوغ، والثقافة الشعبية، وضغوط النظراء أن يخلق جواً مدرسياً متوتراً. كل هذه السموم موجودة بجرعات كبيرة في بيئة المدرسة الإعدادية. ومع الوصول إلى مستوى المدرسة الثانوية، يظهر نوع من النضج على الكثير من الطلبة. إلا أن من يتعثرون فيما بين المرحلتين تتمثل مشكلاتهم في التكيف مع الحياة، والآباء، ومع بعضهم البعض، هذا لأنهم لم يصلوا بعد إلى المستوى الكافي من النضج. قد يكون مستوى التواصل ضعيفاً فيما بينهم، ومع معلميهم، ومع آبائهم. وهنا يفيدهم الانخراط في برامج تدريبية تؤدي إلى إكسابهم أهم مهارات التواصل. وهنا قد تكون المشكلة في توفير الموازنة وطاقم التدريب، وربما كان حلها في الاستعانة بجهود المتطوعين، أو الطلبة الأكبر سناً، كما يمكن لتطوير العلاقة بين المعلم والطالب أن يؤدي تلك الأدوار الإرشادية.
- *تقديم وتعليم المزيد من برامج مكافحة التنمر.* يعد العنف في المدرسة مشكلة قومية ملحة في الولايات المتحدة. كما أنها تتحول الآن وبشكل تدريجي لتصبح ذات طابع عالمي أيضاً. والعنف المدرسي الذي يكون محوراً لتقرير إخباري –من قبيل إطلاق النار داخل مقار المدارس– أمر نادر بالفعل. ولكن

عدد أحداث العنف المدرسي (سواء كان العنف نفسياً أو بدنياً) والتي تتمثل في سلوك تهديدي أو متنمر عدد كبير ولا يمكن إحصاؤه على وجه الدقة. إن تأثير هذا على الطلبة الخائفين أشبه بإلقاء حجر في بركة ماء؛ أي إحداث الكثير من التداعيات مع مرور الوقت. وهناك العديد من المؤسسات التعليمية التي تقدم برامج لمجابهة العنف المدرسي في الولايات المتحدة، وهو أمر يتطلب مشاركة الآباء كجزء من هذا المنهج المجابه للعنف.

- *تقديم المزيد من برامج الدعم للمساعدة في بناء تقدير الذات لدى كلّ الطلاب على كل المستويات الدراسية.* فكل شيء، بداية من الاكتئاب وانتهاءً بالانتحار، ومروراً بالعنف ومعدلات التخلف عن الدراسة، وحتى معدلات التخرج والالتحاق بالجامعة مرتبط بالقدر الذي يشعر به الطالب من تقدير الذات. وفي حين أن الكثير من الطلبة أصحاب تقدير الذات المتدني بدرجات متفاوتة ينجحون في التخرج من المدرسة سالمين نسبياً، فإن من يفتقدون إلى مهارات التكيف أو إلى مصادر الدعم قد يجدون أنفسهم قاصرين نسبياً من الناحيتين الاجتماعية والتعليمية. وكما هي الحال مع برامج تنمية مهارات التواصل المذكورة فيما سبق، فإن برامج الدعم هذه تأتي بكامل ثمارها حينما يتولاها مرشدون شباب، يمكنهم التواصل مع مختلف الأعمار والأجناس داخل الفصل الدراسي.
- *تدريس المزيد من برامج التوعية الجنسية (المشابهة لبرنامج روزاليند وايزمان) لمساعدة المراهقين على إدراك الحدود في العلاقات.* إن أحداث الاغتصاب، والتحرش الجنسي، والملامسة الجنسية في مدارس الولايات المتحدة مازالت في زيادة مستمرة. وبرامج التعليم والوقاية في هذا الشأن غالباً ما تؤكد على الحاجة إلى علاقات آمنة، مع تجنب تناول الكحوليات والمخدرات، وإقامة حدود واضحة بين الجنسين، وإنشاء نظم دعم، ومساعدة الضحايا، ومنع وجود ضحايا جدد.
- *التدريب على الاستخدام الآمن لشبكة الإنترنت لمن هم أقل من ١٢ عاماً.* بما أن شبكة الإنترنت قد صارت الآن جزءاً من الحياة اليومية لعدد كبير

من الأطفال، فإن الوقت مناسب لتلقينهم كيفية وسبب الحاجة إلى التعامل السليم مع مجتمع الإنترنت. وهنا تتوافر برامج تربوية حول الاستخدام المبدع والفعال للإنترنت، من خلال مؤسسات ومراكز قومية.

روشتة للذكاء الاجتماعي في كل الأعمار

كان جون جاردنر (١٩١٢-٢٠٠٢) واحداً من قلة عرفوا ماهية أن يخدم المرء وطنه ومجتمعه. كان رجلاً مثالياً في حياته الأكاديمية والسياسية. فحينما كان أستاذاً بجامعة ستانفورد -حيث قام بالتدريس بها حتى وفاته- نال جائزة الجامعة عن أسمى إنجاز. وفي عام ١٩٦٥ تم تعيينه وزيراً للصحة والتعليم، وعمل مستشاراً للحقوق المدنية والإصلاح الاجتماعي لدى الرئيس جونسون. وقد أسس شركة Common Cause وساعد على تطوير التليفزيون الحكومي من خلال تأسيسه لمؤسسة البث الجماهيري.

كتب جاردنر في كتابه التنويري صغير الحجم الصادر بعنوان: Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society عن احتياج البشر إلى اغتنام الفرص التي تمر في حياتهم، وإلى أن يتحرروا من عاداتهم القديمة، وإلى أن ينظروا إلى الأمور نظرة جديدة بدلاً من الاعتماد الدائم على ما هو مؤكد ومريح:

"كلما نضجنا أكثر ضاق مجال التنوع في حياتنا. ومن بين جميع المصالح التي يمكن أن نسعى وراء تحقيقها، نقنع بالقليل. نختار عدداً قليلاً من الأشخاص من بين كافة البشر لنرتبط بعلاقة معهم. ونصبح أسرى شبكة من العلاقات الثابتة. ونتبنى أساليب محددة لإنجاز أعمالنا.

"ومع مرور السنين، تزداد رتابة نظرتنا إلى كل ما هو محيط بنا وإدراكنا الحسي له. فلم نعد ننظر بعين الإدراك واليقظة إلى وجوه من نراهم كل يوم، وكذلك الحال مع أي ملمح من ملامح الحياة اليومية.

"ويصبح من المعتاد أن نجد أن أهم التغيرات في حياتنا -من زواج أو انتقال من مدينة لأخرى أو تغيير للوظيفة أو حالة طوارئ عمت البلاد- قد أسهمت في كسر رتابة الحياة وكشفت لنا بغتةً عن مدى ركوننا إلى تلك الشبكة المريحة التي نسجناها حول ذواتنا.

"ومن بين أسباب قلة إقبال الأشخاص الناضجين على التعلم مقارنةً بالشباب أنهم غير مستعدين بدرجة كبيرة للدخول في مغامرات جديدة.

فالتعلم عملية تشوبها المخاطرة، وهم لا يحبون الفشل. وفي فترة الطفولة، وحينما تكون درجة تعلم الإنسان في ذروتها -وهي درجة لن يصل إليها أبداً فيما بعد- يمر الإنسان بمرات فشل كثيرة وفادحة. ولو أنك راقبته ورأيت ما يمر به من عدد لا حصر له من مرات التجربة والخطأ، لأدركت تماماً أن كل مرات الفشل هذه لم تنل كثيراً من عزيمته ولم تحبطه أو تثنيه عن تكرار المحاولة.

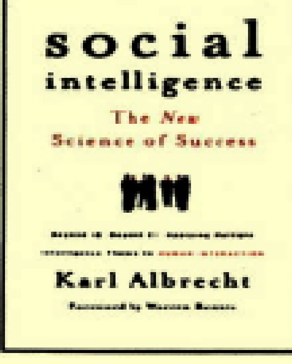
"إلا أنه مع مرور العمر، يصير أكثر خوفاً من الفشل. وحينما يصل إلى سن النضج، تتبخر إلى حد كبير كل ملامح الإقدام والمخاطرة لديه. وقد أسهم الآباء في هذا من خلال ما بثوه في الأولاد من خوف من الفشل، ومعاقبتهم عليه، ومن خلال إلحاحهم على إعطاء النجاح قيمة زائدة عن الحد.

"ومع بلوغ منتصف العمر، يحمل معظمنا في رأسه كتالوجاً هائلاً لأشياء ليست لدينا نية محاولة تحقيقها مرة أخرى، لأننا حاولنا مرة من قبل ولم ننجح، أو حاولنا مرة من قبل ولم نحقق النجاح الكبير الذي يرضينا ويرضي مطالب تقدير الذات لدينا.

"مع بلوغ منتصف العمر، يكون معظمنا قد أصبح مجرد ظل لنفسه".

لم يكتسب شعار "أطفالنا مستقبلنا" من قبل أهمية تقارب أهميته هذه الأيام. ومع تنامي الخوف والشك الذاتي كجزء من الثقافة الشعبية الأمريكية (الإرهاب، أو الاضطرابات الاقتصادية، أو مجرد الخوف من المستقبل)، هل سيكبر أطفالنا ليصبحوا مجرد ظلال من أنفسهم، أم أنهم سيكبرون ليكونوا أشخاصاً فعالين وأذكياء اجتماعياً؟

في السنوات العشرين المقبلة، سوف يكون لدينا المجتمع الذي نصنعه الآن. فما الذي تفعله الآن، وما الذي تنتوي فعله في المستقبل لجعل هذا المجتمع مكاناً أكثر عقلاً وأكثر ذكاءً ومهارة من الناحية الاجتماعية وجديراً بأن نعيش فيه؟



ما حاصل الذكاء الاجتماعي الخاص بك؟

«ألتقي في كل يوم بقادة لهم حاصل ذكاء عقلي مرتفع جداً، وحاصل ذكاء اجتماعي منخفض للغاية. وهذا الكتاب يبيّن لنا أسباب أهمية أن يمتلك المرء حاصل ذكاء مرتفعاً في النوعين معاً! يحتوي الكتاب على الكثير من القصص والأمثلة الرائعة التي تشرح ماهية الذكاء الاجتماعي، والأهم كيفية تنمية ذكائك الاجتماعي الخاص. أنصح كل قائد ومدرب بقراءة هذا الكتاب».

- **مارشال جولدسميث**، المحرر المشارك لكتابي *The Leader of the Future* و *Global Leadership*

«يشركنا كارل ألبريخت، بكتابه هذا، في استكشاف حيوي وتنويري وجذاب لأهم عناصر الكفاءة البشرية. إنه مليء بأمثلة من الواقع، وإطار عمل مميز، وأدوات ومهارات عملية. هذا الكتاب دليل ضروري من أجل أن نسلك الطريق السليم وسط عالم التواصل البشري، الذي يكون أحياناً غامضاً، وأحياناً مبهجاً، ودائماً ما يكون محفزاً. مع هذا الكتاب، ستضحك، وتفهم، وتتأمل، بل وستستمتع أيضاً. سارع باقتناء هذا الكتاب. أنت في حاجة إلى أن تقرأه قبل أول تعامل لك مع أخيك الإنسان».

– **جيم كوزيس**، المؤلف المشارك لكتاب «القيادة تحدٍّ».

«يعد التفاعل المستمر بين البشر ظاهرة ديناميكية مركبة. وأجد أن كتاب ألبريخت «الذكاء الاجتماعي» شديد الإقناع، ويضيف بشكل رائع وجهاً آخر إلى أوجه فهم الأسباب التي تجعل البعض ينجح في التعامل مع البشر بينما يفشل آخرون. فنظرية التفاعل التي يقدمها نظرية مدهشة؛ فيا له من إسهام متميز!».

– **ستيفن ر. كوفي**، مؤلف كتاب *«العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية»*
وكتاب *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*

«يستقي كارل ألبريخت من خبراته ليضفي الحياة على نموذجه. إنه قصّاص ممتاز، يستفيد من معارفه عن الأفلام السينمائية، والسياسية، بل وحتى أفلام الكارتون، ليبسط عرض فكرته. سوف تجد أن كل صفحة من صفحات هذا الكتاب مهمة ومثيرة!».

– **بيفيرلي إل. كاي**، المؤلف المشارك *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay and Love It*، و *Don't Leave It: 26 Ways to Get What You Want at Work*



تصميم الغلاف: أدريان مورجان





